

***Zufriedenheit und Bindung von Mitarbeitern und Kunden:
integrierte Analyse und Steuerung in Unternehmen***

***Inauguraldissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der
Betriebswirtschaftslehre (Dr. rer. pol.) der Universität Mannheim***

vorgelegt bei:

Prof. Dr. Walter Bungard
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Schloss EO 236
68131 Mannheim

vorgelegt von:

Dipl.-Psych. Barbara Koop
Roquetteweg 6
64285 Darmstadt

Darmstadt, den 20.12.2004

Danksagung

Die vorliegende Arbeit, die an der Universität Mannheim angenommen wurde, entstand nicht zuletzt durch die Unterstützung einer Reihe von Personen.

Mein Dank gilt an erster Stelle meinem Doktorvater, Herrn Prof. Dr. Walter Bungard, der die Arbeit fachlich begleitete und mir die Möglichkeit zu einer umfassenden empirischen Datengrundlage eröffnete. Zudem ließ er mir die nötigen akademischen Freiheiten, was entscheidend zum Gelingen der Arbeit beigetragen hat.

Zum Gelingen der Arbeit hat ebenfalls Frau Dr. Ingela Jöns beigetragen, die mir fachliche Unterstützung gab und durch stimulierende Diskussionen neue Wege und Ideen aufgezeigt hat.

Für die Einweisung in die Methodik der Strukturgleichungsmodelle möchte ich mich ganz besonders bei Karsten Müller bedanken. Seine Anregungen haben mein methodisches Wissen erheblich vertieft und mir die notwendigen Fähigkeiten vermittelt, die ich für die Auswertung meiner Daten benötigte.

Ganz besonders möchte ich meinen Eltern danken, die mich auf allen meinen Lebenswegen unterstützt haben und mir jederzeit mit Rat und Hilfe zur Seite gestanden haben.

Barbara Koop

Inhaltsübersicht

TEIL I: EINLEITUNG

1	Hintergrund	1
2	Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	3
3	Aufbau der Arbeit	8

TEIL II: THEORETISCHER TEIL

1	Bedeutung von MitarbeiterEinstellungen und Kundenreaktionen im Rahmen einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung.....	10
2	Bausteine und Zusammenhänge im Modell zum Zusammenhang der MitarbeiterEinstellungen und der Kundenreaktionen	16
3	Vorstellung des Arbeitsmodells zum Zusammenhang der MitarbeiterEinstellungen und Kundenreaktionen und Ableitung der Fragestellungen.....	88

TEIL III: EMPIRISCHER TEIL

1	Methodisches Vorgehen	96
2	Darstellung der Ergebnisse	115

TEIL IV: DISKUSSION

1	Zusammenfassung und Diskussion der wichtigsten Ergebnisse	160
2	Kritische Würdigung der Arbeit.....	169
3	Konsequenzen für die Praxis	172
4	Konsequenzen für die Forschung	178

TEIL V: LITERATUR

TEIL VI: ANHANG

Inhaltsverzeichnis

DANKSAGUNG.....	I
INHALTSÜBERSICHT.....	II
INHALTSVERZEICHNIS.....	III
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VI
TABELLENVERZEICHNIS.....	VII

TEIL I: EINLEITUNG

1 Hintergrund	1
2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit	3
3 Aufbau der Arbeit.....	8

TEIL II: THEORETISCHER TEIL

1 Bedeutung von Mitarbeiter Einstellungen und Kundenreaktionen im Rahmen einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung.....	10
1.1 Veränderungen des Unternehmensumfelds.....	10
1.2 Konsequenz: Zunehmende Bedeutung des Dienstleistungssektors	12
1.3 Konsequenz: Zunehmende Wichtigkeit weicher Faktoren.....	12
1.4 Konsequenz: Zunehmende Notwendigkeit einer ganzheitlichen Unternehmensführung	13
2 Bausteine und Zusammenhänge im Modell zum Zusammenhang der Mitarbeiter Einstellungen und der Kundenreaktionen	16
2.1 Rahmenbedingungen	17
2.1.1 Individuelle Leistungsvoraussetzungen.....	17
2.1.2 Organisationale Rahmenbedingungen.....	18
2.2 Mitarbeiter Einstellungen und Mitarbeiterverhalten.....	21
2.2.1 Mitarbeiterzufriedenheit.....	21
2.2.1.1 Begriffliche Grundlagen und theoretische Ansätze.....	23
2.2.1.1.1 <i>Job Characteristics Model von Hackman und Oldham</i>	26
2.2.1.1.2 <i>Equity-Theorie</i>	28
2.2.1.2 Modelle der Mitarbeiterzufriedenheit als multidimensionales Konstrukt.....	29
2.2.1.3 Messung von Mitarbeiterzufriedenheit.....	34
2.2.1.3.1 <i>Unterschiedliche Messansätze der Mitarbeiterzufriedenheit</i>	34
2.2.1.3.2 <i>Verfahren zur Messung von Mitarbeiterzufriedenheit</i>	36
2.2.1.3.3 <i>Mitarbeiterbefragung als Methode zur Erfassung von Mitarbeiter Einstellungen</i>	37
2.2.1.4 Überblick über aktuelle Forschungsergebnisse	39
2.2.1.4.1 <i>Mitarbeiterzufriedenheit als abhängige Variable</i>	39
2.2.1.4.2 <i>Mitarbeiterzufriedenheit als unabhängige Variable</i>	40
2.2.1.5 Fazit für die weitere Arbeit.....	43
2.2.2 Commitment.....	46
2.2.2.1 Begriffliche Grundlagen und theoretische Ansätze.....	47
2.2.2.1.1 <i>Organisationales Commitment nach Mowday, Porter und Steers</i>	51
2.2.2.1.2 <i>Drei-Komponentenmodell von Allen und Meyer</i>	51
2.2.2.2 Messung von Commitment.....	53

2.2.2.3	Überblick über aktuelle Forschungsergebnisse	55
2.2.2.3.1	<i>Commitment als abhängige Variable</i>	56
2.2.2.3.2	<i>Commitment als unabhängige Variable</i>	58
2.2.2.4	Fazit für die weitere Arbeit	61
2.2.3	Zusammenhang zwischen dem Commitment und der Mitarbeiterzufriedenheit	63
2.2.3.1	Theoretischer Zusammenhang zwischen dem Commitment und der Mitarbeiterzufriedenheit	63
2.2.3.2	Abgrenzung zu verwandten Konstrukten	64
2.2.3.3	Studien zum Zusammenhang zwischen dem Commitment und der Mitarbeiterzufriedenheit	66
2.2.4	Kundenorientiertes Verhalten	70
2.3	Kundenreaktionen: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung	75
2.4	Zusammenhang zwischen den MitarbeiterEinstellungen und den Kundenreaktionen	78
2.4.1	Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und den Kundenreaktionen	78
2.4.1.1	Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden.....	80
2.4.1.2	Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kundenbindung.....	84
2.4.1.3	Zusammenfassung und kritische Betrachtung der Ergebnisse.....	84
2.4.2	Zusammenhang zwischen dem Commitment und den Kundenreaktionen	86
3	Vorstellung des Arbeitsmodells zum Zusammenhang der MitarbeiterEinstellungen und Kundenreaktionen und Ableitung der Fragestellungen.....	88
3.1	Modell zum Zusammenhang der MitarbeiterEinstellungen und Kundenreaktionen	88
3.2	Fragestellungen der Arbeit	92
TEIL III: EMPIRISCHER TEIL		
1	Methodisches Vorgehen	96
1.1	Beschreibung der Forschungsmethode und Vorgehen bei der Datenerhebung.....	96
1.2	Darstellung des Befragungsinstruments	97
1.2.1.1	Überprüfung der Skalen Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit.....	102
1.2.1.2	Überprüfung der Skala Kundenorientierung	103
1.3	Auswahl der Stichprobe	104
1.4	Durchführung der Untersuchung.....	104
1.5	Vorgehensweise bei der Datenauswertung	105
1.5.1	Eingesetzte Auswertungsverfahren	105
1.5.2	Besonderheiten bei der Datenauswertung.....	108
1.5.3	Mehrebenenanalyse und Überprüfung der Voraussetzungen für eine Aggregation individueller Daten	110
2	Darstellung der Ergebnisse	115
2.1	Studie 1.....	116
2.1.1	Vorgehensweise und Beschreibung der Stichprobe	116
2.1.2	Überprüfung des Fragebogens	116
2.2	Ergebnisse zu den einzelnen Fragestellungen.....	119
2.2.1	Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und dem affektiven Commitment.....	119
2.2.2	Zusammenhang zwischen den MitarbeiterEinstellungen und der Kundenorientierung.....	123

2.2.2.1	Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und der Kundenorientierung.....	124
2.2.2.2	Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung.....	126
2.2.2.3	Gemeinsame Betrachtung des Zusammenhangs zwischen den MitarbeiterEinstellungen und der Kundenorientierung.....	129
2.2.3	Einfluss der Moderatorvariable Führungstätigkeit auf den Zusammenhang zwischen den MitarbeiterEinstellungen und der Kundenorientierung.....	131
2.3	Studie 2.....	134
2.3.1	Vorgehensweise und Beschreibung der Stichprobe	134
2.3.2	Überprüfung des Mitarbeiterfragebogens.....	134
2.3.3	Überprüfung des Kundenfragebogens.....	136
2.4	Ergebnisse zu den einzelnen Fragestellungen.....	138
2.4.1	Zusammenhang zwischen den MitarbeiterEinstellungen und der Kundenorientierung.....	138
2.4.2	Zusammenhang zwischen den MitarbeiterEinstellungen und der Kundenzufriedenheit.....	144
2.4.3	Zusammenhang zwischen den MitarbeiterEinstellungen und der Kundenbindung.....	150
2.4.4	Einfluss von Moderatorvariablen	156
2.4.5	Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung, der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung	157
TEIL IV: DISKUSSION		
1	Zusammenfassung und Diskussion der wichtigsten Ergebnisse	160
2	Kritische Würdigung der Arbeit.....	169
3	Konsequenzen für die Praxis	172
4	Konsequenzen für die Forschung.....	178
TEIL V: LITERATUR.....		
TEIL VI: ANHANG.....		
		206

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Arbeitsmodell zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter Einstellungen und Kundenreaktionen	8
Abbildung 2: Das EFQM-Modell für Business Excellence	15
Abbildung 3: Modell zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter Einstellungen und Kundenreaktionen; Fokus Rahmenbedingungen.....	17
Abbildung 4: Modell zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter Einstellungen und Kundenreaktionen; Fokus: Mitarbeiter Einstellungen	21
Abbildung 5: Job Characteristics Model von Hackman & Oldham	27
Abbildung 6: Modelle der Mitarbeiterzufriedenheit	30
Abbildung 7: Einstellungsbezogenes Commitment vs. verhaltensbezogenes Commitment.....	49
Abbildung 8: Drei-Komponentenmodell des Organisationalen Commitments nach Meyer & Allen.....	53
Abbildung 9: Modell zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter Einstellungen und Kundenreaktionen; Fokus: Kundenreaktionen	75
Abbildung 10: Service Profit Chain.....	89
Abbildung 11: Modell zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter Einstellungen und Kundenreaktionen ..	90
Abbildung 12: Modell zum Zusammenhang von Commitment und Kundenorientierung	126
Abbildung 13: Modell zum Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung.....	129
Abbildung 14: SGM für den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter Einstellungen und Kundenorientierung	130
Abbildung 15: SGM für den Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung 2001 und 2003	142
Abbildung 16: Zusammenhang Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung im Jahresvergleich...	142
Abbildung 17: SGM für den Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung 2001 und 2003	148
Abbildung 18: Zusammenhang Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit im Jahresvergleich.	149
Abbildung 19: SGM für den Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung 2001 und 2003	154
Abbildung 20: Zusammenhang Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenbindung im Jahresvergleich.....	155

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ergebnisse zu Commitment und auslösenden Variablen, Korrelaten und Konsequenzen	56
Tabelle 2: Studien zum Zusammenhang zwischen Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit.....	69
Tabelle 3: Studien zum Zusammenhang zwischen MitarbeiterEinstellungen und Kundenorientierung.....	73
Tabelle 4: Studien zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenreaktionen	79
Tabelle 5: Studien zum Zusammenhang zwischen Commitment und Kundenreaktionen	87
Tabelle 6: Übersicht über die verwendeten Skalen	102
Tabelle 7: Kennwerte der Homogenität der Abteilungen der Mitarbeiter.....	113
Tabelle 8: Kennwerte der Homogenität der Abteilungen der Kunden.....	115
Tabelle 9: Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalysen und innere Konsistenz der Skalen	117
Tabelle 10: Faktorenstruktur der Skalen.....	118
Tabelle 11: Deskriptive Statistik und Korrelationen zu den Skalen Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment	120
Tabelle 12: Univariate Regression auf Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment.....	122
Tabelle 13: Deskriptive Statistik und Korrelationen zu den Skalen Kundenorientierung und Commitment	124
Tabelle 14: Korrelationen für Kundenorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit.....	127
Tabelle 15: Moderatoreffekt für Führungstätigkeit	132
Tabelle 16: Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalysen und innere Konsistenz der Skalen	135
Tabelle 17: Faktorenstruktur der Skalen.....	135
Tabelle 18: Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalysen und innere Konsistenz der Skalen	137
Tabelle 19: Faktorenstruktur der Skalen.....	137
Tabelle 20: Korrelationen zwischen MitarbeiterEinstellungen und Kundenorientierung.....	139
Tabelle 21: Korrelationen zwischen MitarbeiterEinstellungen und Kundenzufriedenheit.....	144
Tabelle 22: Korrelationen zwischen MitarbeiterEinstellungen und Kundenbindung.....	151
Tabelle 23: Korrelationen zwischen der Kundenorientierung, der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung.....	158
Tabelle 24: Mittelwerte und Standardabweichung der Items in Studie 2.....	206

ANHANG

Tabelle 25: Korrelationen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung für die Jahre 2001 und 2003
Tabelle 26: Korrelationen Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit und -bindung für die Jahre 2001 und 2003
Tabelle 27: Korrelationen der Leistungskriterien Kundenorientierung, -zufriedenheit und -bindung für die Jahre 2001 und 2003

TEIL I. EINLEITUNG

1 Hintergrund

Die Verschärfung des Wettbewerbs und der damit zunehmende Konkurrenz- und Kostendruck im Rahmen einer fortschreitenden Globalisierung der Märkte sowie gestiegene Ansprüche auf Seiten der Kunden erfordern von Unternehmen Konzepte, die einen dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg ermöglichen. Eine Schlüsselrolle nimmt hierbei die Zufriedenheit der Kunden ein. Untersuchungen zu den Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf wirtschaftliche Kenngrößen rücken in diesem Zusammenhang zunehmend in den Mittelpunkt des Interesses von Forschung und Praxis. Wurde zunächst nur die Relevanz der Kundenzufriedenheit für einzelne psychographische Zielgrößen wie beispielsweise für den Bekanntheitsgrad untersucht (z.B. Biong, 1993; Giering, 2000; Gronholdt, Martensen & Kristensen, 2000; Zeithaml, 2000), gilt inzwischen die Bedeutung der Kundenzufriedenheit für den unternehmerischen Erfolg insgesamt als empirisch belegt (z.B. Rust & Zahorik, 1993; Anderson, Fornell & Lehmann, 1994).

Kundenzufriedenheit kann in diesem Zusammenhang einerseits durch eine überlegene Kostenposition im Vergleich zum Wettbewerb erreicht werden. Andererseits kann sie auch durch einen hohen Qualitätsstandard des Produkts oder der Dienstleistung und durch eine kompetente Beratungsleistung der Mitarbeiter des Unternehmens im Sinne einer hohen Kundenorientierung erlangt werden. Vor allem im letzten Fall nimmt der Mitarbeiter eine zentrale Stellung ein: Er ist die „Schnittstelle“ zum Kunden, steht in direkter Interaktion mit ihm und kann somit einen wesentlichen Beitrag zur Zufriedenheit des Kunden leisten. Wie ein Kunde ein Unternehmen wahrnimmt und dessen Leistungen beurteilt, hängt hauptsächlich davon ab, welches Bild des Unternehmens ihm seine direkten Ansprechpartner vermitteln. „Customer satisfaction, service quality perceptions, and decisions to remain loyal or to switch service providers are significantly influenced by the attitudes and behaviors of these company representatives” (Bettencourt & Brown, 1997).

An der besonderen Beachtung der Kundenzufriedenheit für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens und in diesem Zusammenhang auch der Einstellungen der Mitarbeiter wird die Relevanz der sog. *weichen Faktoren* deutlich. Weiche Faktoren werden in Abgrenzung zu *harten Kennzahlen* definiert, wie beispielsweise Produktivität, Marktanteil oder Return on Investment. Die wachsende Bedeutung weicher Faktoren geht einher mit einer vermehrten Kritik an strategischen Unternehmensführungsinstrumenten, die in erster Linie auf Finanzkennzahlen basieren. Konzepte wie die *Balanced Scorecard* oder das *EFQM-Excellence Model* dagegen, die auch nicht-finanzielle Kennzahlen wie die Mitarbeiter- und die Kundenzufriedenheit betrachten, finden zunehmend mehr Einsatz (Kaplan & Norton, 1997; EFQM, 2003).

Neben der verstärkten Berücksichtigung weicher Faktoren tritt ebenfalls die Untersuchung möglicher Zusammenhänge zwischen diesen in den Vordergrund. In den vergangenen Jahren wurden viele Artikel über den Zusammenhang zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter einerseits und den Reaktionen der Kunden andererseits publiziert (z.B. Reichheld, 1996; Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997; McCarthy, 1997). Als Mitarbeiterereinstellungen wurden beispielsweise die Zufriedenheit und die Verbundenheit mit dem Unternehmen untersucht, auf Kundenseite wurden ebenfalls die Zufriedenheit und die Bindung betrachtet. Das Hauptargument von Seiten der Autoren ist, dass sich eine positive Einstellung des Mitarbeiters in einer erhöhten Zufriedenheit oder Bindung auf Kundenseite niederschlägt. Doch auch die Bedeutung der Kundenzufriedenheit für die Zufriedenheit des Mitarbeiters wird zunehmend diskutiert.

Warum ist gerade die Frage nach der Beziehung zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und den Reaktionen der Kunden von Bedeutung? In Hinblick auf die Annahme, dass zufriedene oder an das Unternehmen gebundene Mitarbeiter in der direkten Interaktion ein Verhalten zeigen, das die Kunden zufrieden stellt und diese sich daher ihrerseits an das Unternehmen gebunden fühlen, es weiterempfehlen und durch wiederholten Kauf oder Nutzung der Leistungen zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen, ist unmittelbar nachvollziehbar, dass dieser Zusammenhang für Unternehmen von besonderer Relevanz ist. McCarthy (1997) spricht in diesem Zusammenhang von einem „loyalty link“ zwischen Mitarbeitern und deren Kunden. Rucci, Kirn und Quinn (1998) verfolgen einen ähnlichen Ansatz: Sie beschreiben eine Wirkungskette weicher Faktoren, deren Ausgangspunkt die Zufriedenheit des Mitarbeiters darstellt. Die Zufriedenheit beeinflusst die Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen und diese Bindung wiederum die Kundenzufriedenheit, welche abschließend zum wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens führt. Reichheld (1996, S.1) geht noch einen Schritt weiter und empfiehlt ein „loyalty-based Management“ als Strategie für loyale Mitarbeiter und als Schlüssel für fortdauernde Produktivität.

Ein hoher Anteil der publizierten Studien bezüglich bestehender Zusammenhänge zwischen Mitarbeiter- und Kundenurteilen entfallen auf den *Dienstleistungsbereich*. Ein Grund hierfür liegt in dem allgemein gestiegenen Interesse der Forschung an diesem Bereich, was nicht zuletzt aus der insgesamt wachsenden Bedeutung des Dienstleistungssektors für moderne Volkswirtschaften resultiert. Weiterhin ist die hohe Studiendichte bei der Betrachtung der spezifischen Besonderheiten von Dienstleistungen unmittelbar nachvollziehbar. In dieser Branche steht wie in keiner anderen der Aspekt der direkten *Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden* im Vordergrund. Die Kernaussage des Interaktionsansatzes ist, dass der Mitarbeiter als Dienstleister und der Kunde in einem sozialen Austauschprozess stehen und durch eine gegenseitige Einflussnahme das Erleben der Dienstleistungsqualität bestimmen. Aus dieser Perspektive leiten sich zwei Erkenntnisse ab: Erstens haben das Erleben des Mitarbeiters bei der Aufgabenerfüllung

und seine eigene Zufriedenheit während der Interaktion einen Einfluss auf sein Verhalten und damit ebenfalls auf das Erleben und Verhalten des Kunden. Zweitens folgt daraus in logischer Konsequenz, dass die Wahrnehmung oder Einstellung des Mitarbeiters und des Kunden eine gemeinsame Basis haben und miteinander in Zusammenhang stehen (Schneider & Bowen, 1985). *Die Einstellung und das Verhalten des Mitarbeiters sind somit gerade bei Dienstleistungen entscheidende Einflussfaktoren für die Zufriedenheit und Bindung der Kunden.* Daraus kann gefolgert werden, dass die Einstellungen des Mitarbeiters als Mittel zur Verbesserung des Unternehmenserfolgs betrachtet werden können.

Geht man von einem bestehenden Zusammenhang zwischen den MitarbeiterEinstellungen und den Reaktionen der Kunden aus, resultieren Veränderungen auf der einen Seite in Modifikationen auf der anderen Seite. Bei gleichzeitiger Berücksichtigung beider Aspekte können demnach Synergieeffekte genutzt werden. Jedoch liegt in der expliziten Untersuchung der Zusammenhänge eine wesentliche Voraussetzung für ein integriertes Management von MitarbeiterEinstellungen und Kundenreaktionen, da hierdurch wichtige Informationen zu Ansatzpunkten für eine gemeinsame Steuerung und Optimierung gewonnen werden können.

2 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Trotz der Notwendigkeit einer gemeinsamen Erforschung werden MitarbeiterEinstellungen und Reaktionen der Kunden im Rahmen wissenschaftlicher Studien noch immer weitgehend unabhängig voneinander untersucht. Vor allem in solchen Branchen ist diese getrennte Betrachtungsweise überraschend, die durch eine Interaktionsbeziehung zwischen Mitarbeitern und Kunden geprägt sind. Empirische Untersuchungen, die einen solchen Zusammenhang detailliert analysiert haben, liegen bisher kaum vor. Diesbezüglich wurde vor allem der Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit untersucht. Hierzu wurde eine ganze Reihe von Studien durchgeführt, die alle einen mehr oder weniger starken systematischen Zusammenhang zwischen Maßen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Zufriedenheit der Kunden belegen (z.B. Schneider & Bowen, 1985; Tornow, 1991; Tornow & Wiley, 1991; Schmit & Allscheid, 1995; Bernhardt, Donthu & Kennett, 2000). Meist wird von einem kausalen Zusammenhang zwischen beiden Konstrukten ausgegangen, welcher jedoch vielfach mit einem korrelationsanalytischen Design untersucht wurde. Zu diesem Zeitpunkt kann weder über die endgültige Stärke noch über die Richtung des Zusammenhangs eine eindeutige Aussage getroffen werden. Zudem stammen die Erkenntnisse zum größten Teil aus der Marketingliteratur und nicht aus der psychologischen Forschung.

Die zugrundeliegende theoretische Konzeption und das Forschungsdesign der bislang durchgeführten Studien zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter Einstellungen und Reaktionen der Kunden sind aus den folgenden Gründen zu kritisieren:

1. Weiss (2002) kritisiert die theoretische Untermauerung dahingehend, dass gerade auf dem Gebiet der Mitarbeiterzufriedenheit und der Zusammenhänge mit weiteren Konstrukten wenig theoretische Konzepte entwickelt wurden (z.B. Holtz, v., 1998). Wenn auch einige spezifische Ansätze und Theorien zu einzelnen Konstrukten und deren Zusammenhängen existieren, so gibt es kaum umfassende Erklärungsmodelle. Heskett, Sasser und Schlesinger (1997) entwickelten mit ihrer *Service-Profit-Chain* ein umfangreiches theoretisches Modell und postulieren eine Kausalkette der Zusammenhänge beginnend mit den Einstellungen der Mitarbeiter über die Reaktionen der Kunden bis hin zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens (vgl. Teil II Kap. 3.1). Obwohl im Rahmen dieses Modells und auch in der Praxis vielfach von einer kausalen Wirkungskette ausgegangen wird, wurden aus dieser bisher nur einzelne Ausschnitte empirisch überprüft.
2. Bezüglich der theoretischen Konzeption ist weiterhin anzuführen, dass in den meisten Studien hauptsächlich kognitiv ausgerichtete Konstrukte einbezogen werden und affektive Komponenten unberücksichtigt bleiben. Ein möglicher Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment der Mitarbeiter und der Zufriedenheit der Kunden wurde bis dato erst in wenigen Studien untersucht.
3. Die Forschungsansätze berücksichtigen vielfach nur den Zusammenhang zwischen zwei Variablen. Aufgrund der Komplexität der Zusammenhänge zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und den Reaktionen der Kunden im Anwendungsfeld erscheint es wenig gewinnbringend, isolierte Zusammenhänge zwischen einzelnen Konstrukten zu betrachten. Fisher und Locke (1992) betonen in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit von sog. „multi-act“-Kriterien, d.h. Kriterien, die nicht nur auf einer Transaktion, sondern auf mehreren Beurteilungsaspekten basieren und somit wahrscheinlich valider ausfallen.
4. Ein weiteres Problem auf diesem Gebiet liegt darin, dass der Zusammenhang zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und den Kriterien der Leistungsmessung in den meisten Studien gering ausfällt (z.B. Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Tett & Meyer, 1993). Fisher (1980) empfiehlt dementsprechend den Einsatz von spezifischeren Leistungsmessungen bzw. -kriterien bei künftigen Forschungsdesigns, da diese vermutlich einen höheren Zusammenhang zu spezifischen Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit aufweisen.
5. Ein Großteil der Studien basiert auf einem korrelativen Design. Korrelationsanalysen können lediglich identifizieren, ob ein Zusammenhang zwischen zwei Größen besteht. Über mögliche

Wirkungsrichtungen der Zusammenhänge geben sie meist keinen Aufschluss. Eine Korrelation von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit kann vielmehr drei Gründe haben. Erstens: Mitarbeiterzufriedenheit führt zu Kundenzufriedenheit, zweitens: Kundenzufriedenheit führt zu Mitarbeiterzufriedenheit und drittens: Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit hängen gemeinsam von mindestens einer weiteren Determinante ab.

6. Der größte Teil der empirischen Befunde basiert auf Querschnittuntersuchungen, die ebenfalls kaum Aussagen über mögliche Wirkungsbeziehungen zulassen. Die Untersuchungen werden in der Regel bei einem Unternehmen durchgeführt, wobei meist zum gleichen Zeitpunkt die Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden erhoben wird. Für die individuellen Beurteilungen werden meist Mittelwerte auf Abteilungs- oder Filialebene berechnet und die entsprechenden Werte der Mitarbeiter den Kunden zugeordnet. Die so ermittelten Paarwerte gehen im Anschluss in Korrelationsanalysen ein, die überprüfen, ob ein signifikanter Zusammenhang zwischen beiden Größen besteht. Vielfach wurde zuvor ein theoretischer Einfluss einer Variablen auf die andere postuliert. Vor diesem theoretischen Hintergrund erfolgt die Interpretation einer positiven Korrelation meist dahingehend, dass der postulierte Einfluss als bestätigt angesehen wird. Die Problematik ergibt sich daraus, dass im Anwendungsfeld die Daten nur einmalig und zeitgleich erhoben wurden und die Annahme einer bestimmten Wirkungsrichtung aber nur dann zutreffen kann, wenn eine zeitliche Versetzung vorliegt und ein Einfluss innerhalb dieser Zeit wirken konnte.

Ausgehend von dem dargestellten Problemhintergrund besteht die **generelle Zielsetzung** der vorliegenden Arbeit darin, **einen Beitrag zum Verständnis des Zusammenhangs zwischen Mitarbeiter Einstellungen und Kundenreaktionen bei Dienstleistungen zu erbringen.**

Als Einstellungen der Mitarbeiter werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit die affektive Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, das sog. *affektive Commitment*, und die *Mitarbeiterzufriedenheit* betrachtet. Damit wird sowohl ein affektiv ausgerichtetes als auch ein eher kognitiv ausgerichtetes Konstrukt in die Analysen einbezogen. Affektives Commitment scheint gerade deshalb besonders geeignet, da empirische Befunde einen Zusammenhang mit arbeitsplatzbezogener Leistung, aber auch mit Leistungen über die eigentliche Tätigkeit hinaus belegen. Weiterhin wird die Mitarbeiterzufriedenheit berücksichtigt, da sie – wie gerade in aktuellen Studien nachgewiesen - in Zusammenhang mit Leistung und insbesondere mit kundenbezogenen Leistungsaspekten steht.

Weiterhin wird im Rahmen der Arbeit das *kundenorientierte Verhalten* der Mitarbeiter betrachtet. Die Relevanz des kundenorientierten Verhaltens der Mitarbeiter für die Profitabilität eines

Dienstleistungsunternehmens ist unmittelbar nachvollziehbar, da dieses als zentraler Einflussfaktor auf die Kundenzufriedenheit und ebenso auf die Kundenbindung angesehen wird.

Als Reaktionen der Kunden werden die *Kundenzufriedenheit* und die *Kundenbindung* betrachtet. Diese Kriterien wurden ausgewählt, weil sie gerade im vorliegenden Untersuchungskontext von Dienstleistungen entscheidende Faktoren für den unternehmerischen Erfolg darstellen. In den letzten Jahren wurden umfassende Ressourcen in die Messung und Steigerung der Kundenzufriedenheit investiert. Hintergrund dieser Bemühungen ist die Erkenntnis, dass zufriedene Kunden auf lange Sicht zum Unternehmenserfolg beitragen.

Vor dem Hintergrund der im Rahmen dieser Arbeit verfolgten Zielsetzung stellt sich das Vorgehen wie folgt dar:

- In einem ersten Schritt erfolgt eine *kritische Analyse theoretischer Arbeiten und empirischer Untersuchungen*, die sich mit dem Zusammenhang zwischen dem Commitment und der Zufriedenheit der Mitarbeiter und mit dem Zusammenhang dieser beiden Konstrukte mit dem kundenorientierten Verhalten, der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung beschäftigen. Hierbei werden einerseits eine umfassende Bestandsaufnahme und kritische Würdigung vorliegender Arbeiten vorgenommen und andererseits aus diesen Erkenntnissen Implikationen für die eigene Untersuchung abgeleitet.
- Im Mittelpunkt der Arbeit steht die Frage nach der Beziehung zwischen den betrachteten Konstrukten. Hierzu wird - aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen aus bisherigen Studien - im theoretischen Teil der Arbeit ein *eigenes Modell erarbeitet*. Vor dem Hintergrund der unter Punkt 1 erläuterten Problematik bezüglich der theoretischen Konzeption ist verständlich, dass im Rahmen der vorliegenden Arbeit kein Modell entwickelt werden kann, welches den Anspruch eines umfassenden theoretischen Modells erhebt. Vielmehr wird der Arbeit ein exploratives Arbeitsmodell zugrundegelegt, welches die einzelnen Konstrukte und deren Zusammenhänge abbildet und als Ausgangsbasis für die empirische Untersuchung dient. Bei der Untersuchung der Zusammenhänge wird ein *integrativer Ansatz* verfolgt, d.h. es erfolgt eine gemeinsame Betrachtung aller Konstrukte und eine umfassende Analyse der Wirkungsbeziehungen, um die Zusammenhänge differenziert erklären zu können. Diese Vorgehensweise wird zum einen der Forderung nach spezifischeren Kriterien der Leistungsmessung und zum anderen dem Anspruch des Einsatzes mehrerer Kriterien gerecht.
- In einem weiteren Schritt werden die im Modell dargestellten Zusammenhänge mit adäquaten Methoden empirisch überprüft. Bezüglich der Zusammenhänge ist anzunehmen, dass *die*

Zufriedenheit und das affektive Commitment der Mitarbeiter in einem positiven Zusammenhang stehen. Weiterhin stehen diese beiden Konstrukte in einer positiven Beziehung zum kundenorientierten Verhalten der Mitarbeiter, der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung. Hierbei wird im Rahmen der Arbeit *keine einfache oder direkte kausale Wirkungsrichtung der Einstellungen der Mitarbeiter auf die Reaktionen der Kunden* angenommen. Aufgrund der Komplexität der Zusammenhänge und der bisher wenig eindeutigen Befundlage wird zunächst *von wechselseitigen Einflüssen zwischen den betrachteten Konstrukten ausgegangen* und die jeweils möglichen kausalen Einflüsse untersucht. Zur Untersuchung der Zusammenhänge kommen neben Korrelationsanalysen zusätzlich *Kausalanalysen* zum Einsatz. Kausalanalytische Verfahren bieten den Vorteil, über die reine Prüfung eines Zusammenhangs hinaus, einen Einblick in mögliche Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu gewinnen. Durch diese Vorgehensweise können weiterführende Erkenntnisse erzielt werden, die über den bisherigen Stand der Forschung auf diesem Gebiet hinausgehen. Sinnvollen Einsatz finden diese Verfahren allerdings nur bei der Untersuchung von *Längsschnittdaten*. Im Rahmen der empirischen Untersuchung wurden zwei Studien bei zwei unterschiedlichen Dienstleistungsunternehmen durchgeführt. Bei einer Untersuchung (Studie 1) handelt es sich um Querschnittdaten, während in der zweiten Untersuchung (Studie 2) ein Längsschnittdesign mit jeweils zwei Erhebungszeitpunkten sowohl auf Mitarbeiter- als auch auf Kundenseite zum Einsatz kommt. Somit bietet Studie 2 die Möglichkeit einer differenzierten Analyse von eventuellen Auswirkungen zeitlich früherer auf spätere Bewertungen.

Im Anschluss an die empirische Untersuchung werden aus den gewonnenen Ergebnissen sowohl Implikationen für die Praxis, wie ein integriertes Management von Mitarbeiter Einstellungen und Kundenreaktionen bei Dienstleistungen erfolgen kann, als auch für die künftige Forschung auf diesem Gebiet abgeleitet.

3 Aufbau der Arbeit

In Abbildung 1 ist das Arbeitsmodell zum Zusammenhang zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und den Kundenreaktionen dargestellt. Der Aufbau der Arbeit leitet sich unmittelbar aus der im vorherigen Kapitel vorgestellten Zielsetzung und den im Arbeitsmodell abgebildeten Konstrukten und deren Zusammenhängen ab.

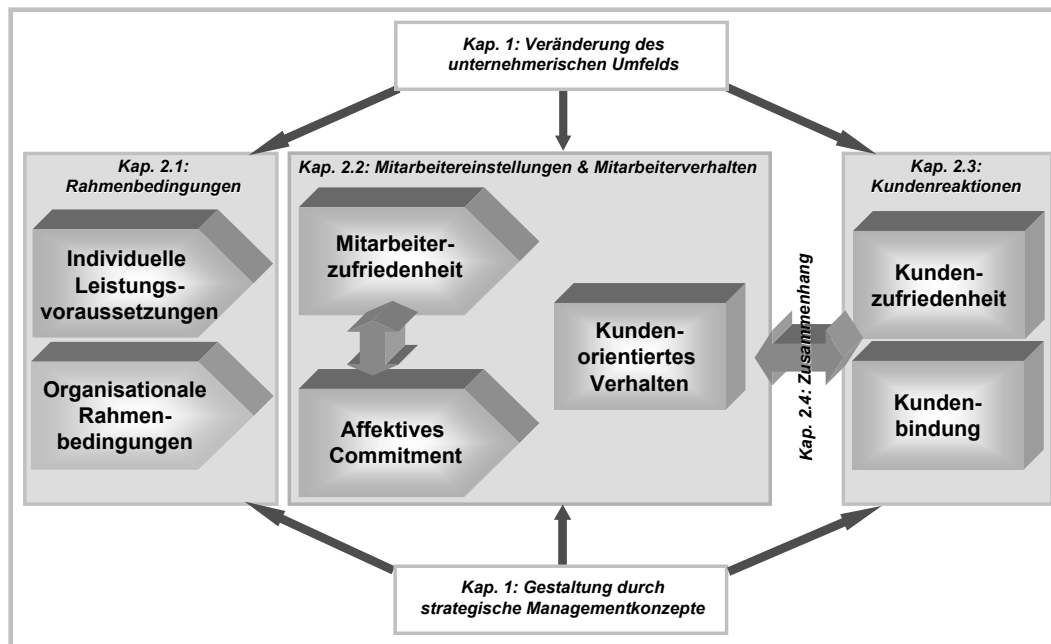


Abbildung 1: Arbeitsmodell zum Zusammenhang zwischen Mitarbeitereinstellungen und Kundenreaktionen

Die Gliederung des theoretischen Teils der Arbeit (**Teil II**) folgt der Struktur des Arbeitsmodells. Das *Modell zum Zusammenhang zwischen Mitarbeitereinstellungen und Kundenreaktionen* wird bereits an dieser Stelle der Arbeit vorgestellt, da es dem Leser zum besseren Verständnis der Arbeit eine Orientierungsgrundlage bietet. Jeweils zu Beginn der entsprechenden Kapitel wird das Modell wiederholt abgebildet, der im Folgenden zu behandelnde Baustein ist dabei dunkel hinterlegt. Zum Abschluss des theoretischen Teils wird es in seiner Ausführlichkeit erläutert.

Zu Beginn des theoretischen Teils der Arbeit werden die Bedeutung und die Aktualität der betrachteten Konstrukte und deren Zusammenhänge aufgezeigt. Hierbei werden die Veränderungen in der Unternehmensumwelt thematisiert und aus diesen Konsequenzen für die Unternehmen und die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Unternehmensführung herausgearbeitet (Kapitel 1). In den folgenden Kapiteln erfolgt die Darstellung der einzelnen Bausteine entsprechend der Reihenfolge des Modells. Zunächst werden die Rahmenbedingungen (Kapitel 2.1) und im Anschluss die Mitarbeitereinstellungen *Mitarbeiterzufriedenheit* und *Commitment* sowie das *Mitarbeiterverhalten* (Kapitel 2.2) diskutiert. Für die Konstrukte *Mitarbeiterzufriedenheit* (Kapitel 2.2.1) und *Commitment* (Kapitel 2.2.2) werden die für die weitere Arbeit relevanten

theoretischen Grundlagen, Messansätze und empirischen Befunde vorgestellt. Daran anschließend erfolgen eine detaillierte Darstellung und Analyse der möglichen Wirkungszusammenhänge zwischen der Zufriedenheit und dem Commitment der Mitarbeiter (Kapitel 2.2.3). Gegenstand des folgenden Kapitels (2.2.4) ist das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter und der Zusammenhang zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und dem kundenorientierten Verhalten. In Kapitel 2.3 werden die Kundenreaktionen *Kundenzufriedenheit* und *Kundenbindung* thematisiert. Als Grundlage für die Diskussion möglicher Zusammenhänge in Kapitel 2.4 dienen Befunde aus theoretischen und empirischen Arbeiten, die sich in einem weiter gefassten Kontext mit dem Zusammenhang zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und den Reaktionen der Kunden auseinandergesetzt haben. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wird das explorative Arbeitsmodell vorgestellt, welches die zu untersuchenden Konstrukte sowie deren Zusammenhänge abbildet und als Grundlage für die Ableitung der empirischen Fragestellungen dient (Kapitel 3).

Gegenstand des empirischen Teils der Arbeit (**Teil III**) sind zunächst die Beschreibung der Forschungsmethode, die Vorstellung der Befragungsinstrumente und der Stichprobenstruktur. Zudem werden die Durchführung der Untersuchung und die Vorgehensweise bei der Datenauswertung vorgestellt (Kapitel 1). Daran anschließend erfolgt für beide Studien getrennt die empirische Analyse der Fragestellungen (Kapitel 2). Der Struktur des theoretischen Teils der Arbeit folgend wird zunächst der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und dem Commitment der Mitarbeiter überprüft, bevor die Beziehung zwischen den MitarbeiterEinstellungen und den Kundenreaktionen analysiert wird. Abschließend wird jeweils der Einfluss von ausgewählten Moderatorvariablen auf die betrachteten Zusammenhänge untersucht.

Auf Grundlage der empirischen Ergebnisse und der im theoretischen Teil der Arbeit gewonnenen Erkenntnisse erfolgt in **Teil IV** eine zusammenfassende Diskussion (Kapitel 1) und eine kritische Würdigung der Arbeit (Kapitel 2). Abschließend werden aus den theoretischen und empirischen Befunden der Arbeit Gestaltungsempfehlungen für die Praxis formuliert sowie offene Forschungsfelder auf dem Gebiet aufgezeigt (Kapitel 3 und 4).

TEIL II. THEORETISCHER TEIL

1 Bedeutung von Mitarbeiter Einstellungen und Kundenreaktionen im Rahmen einer ganzheitlichen Unternehmenssteuerung

In diesem Kapitel werden zunächst aktuelle Veränderungen im Umfeld der Unternehmen und deren Auswirkungen beschrieben. Weiterhin sollen die Konsequenzen dieser Veränderungen für die Unternehmen und die Mitarbeiter aufgezeigt werden. In diesem Zusammenhang soll insbesondere die Bedeutung weicher Faktoren diskutiert werden. Abschließend wird die Notwendigkeit einer gemeinsamen Messung, Steuerung und Optimierung der Mitarbeiterzufriedenheit und –bindung und der Kundenzufriedenheit und –bindung im Rahmen von übergeordneten Managementsystemen erörtert.

1.1 Veränderungen des Unternehmensumfelds

In den 60er und 70er Jahren stand zunächst die Einführung neuer Technologien und in den 80er Jahren eine zunehmende Globalisierung im Vordergrund. Seit den 90er Jahren ist das unternehmerische Umfeld durch einen starken Konkurrenz- und Kostendruck sowie durch Fusionen und Übernahmen, die Bildung strategischer Allianzen und Joint Ventures im Ausland gekennzeichnet. Insbesondere fallen die deutlichen Bemühungen der Unternehmen, im Markt zu bleiben, auf. Aus diesem Grund werden in der heutigen Zeit die Themen Wandel und tiefgreifende Veränderungen in Forschung und Praxis intensiv diskutiert. Nach Ludwig (1998) können diese Veränderungen in drei wesentliche Kategorien eingeordnet werden, die im Folgenden näher erläutert werden: die steigende Wettbewerbsintensität, ein komplexer werdendes Leistungsangebot und veränderte Anforderungen an die Mitarbeiter.

Durch eine zunehmende Globalisierung steigt die Wettbewerbsintensität der Unternehmen (Wunderer & Kuhn, 1993). Um wettbewerbsfähig zu bleiben, setzen viele Unternehmen heute nicht mehr nur auf die Qualität der Produkte, sondern vor allem auf einen besonderen Kundenservice und eine Steigerung der Dienstleistungsqualität (Berry, 1995). Hierfür ist es besonders wichtig, qualifizierte, zufriedene und dem Unternehmen verbundene Mitarbeiter zu beschäftigen, da dies eine wesentliche Voraussetzung für ein kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter darstellt.

Eine weitere wesentliche Veränderung liegt in der Verbreiterung des Leistungsangebots der Unternehmen. Ein Grund hierfür besteht in der Verschiebung des mengenorientierten Produzentenmarktes hin zu einem individuellen Käufermarkt, der die Unternehmen zu einem breiten Produkt- bzw. Leistungsangebot zur Erfüllung der verschiedensten Kundenwünsche zwingt. Das Problem einer abnehmenden Markenloyalität auf Seiten des Kunden aufgrund

zunehmender Substituierbarkeit der Produkte und Anbieter sowie ein unberechenbares, hybrides Kaufverhalten können als weitere Gründe angeführt werden (Rapp, 2001). Vor diesem Hintergrund überrascht das gesteigerte Interesse an Konzepten der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung nicht. Stellt doch die Zufriedenheit des Kunden einen entscheidenden Faktor für die erneute Nutzung bzw. den Kauf der Leistungen und Produkte des Unternehmens dar. Sie bringt zudem noch weitere Vorteile mit sich; so bieten dauerhafte Kunden einerseits ein Potenzial für Cross Selling Aktivitäten und andererseits eine Quelle für neue Geschäftsstrategien und -möglichkeiten (Juttner & Wehrh, 1994). Die Relevanz der Kundenzufriedenheit sowie der Kundenbindung für den Profit eines Unternehmens wird weiterhin offensichtlich, betrachtet man Untersuchungen zu Kostenfaktoren bei der Gewinnung von Neukunden: Der Preis für ein Unternehmen, einen neuen Kunden zu gewinnen, liegt deutlich über dem Preis, einen vorhandenen Kunden zu halten. Die Ergebnisse bezüglich der Mehrkosten zur Gewinnung eines Neukunden variieren zwischen dem fünffachen (Rust & Zahorik, 1993) und dem achtfachen Betrag (Christopher, Payne & Ballantyne, 1991). In Zusammenhang mit der Erweiterung des Leistungsangebots der Unternehmen steht auch die insgesamt zunehmende Bedeutung des Dienstleistungssektors. Das Angebot von Konsum- und Investitionsgütern wird immer spezifischer und komplexer und damit einhergehend steigt ebenfalls das Angebot von unterstützenden Dienstleistungen. Die Hersteller bieten daher zunehmend produktbezogene Dienstleistungen an, sog. „Value-added-services“, die den Kunden nach dem Kauf eines Produkts an das Unternehmen binden sollen (Simon, 1993). Änderungen im Konsumentenverhalten, wie vor allem der Trend zu mehr Komfort, Bequemlichkeit und eine verstärkte Freizeitorientierung, bringen ebenfalls eine Erweiterung des Produkt- und vor allem Dienstleistungsangebots mit sich. Weiterhin erfordern die demografischen Veränderungen der Alterstruktur innerhalb der Gesellschaft einen steigenden Bedarf an Pflegeleistungen und der Dienstleistungsversorgung.

Diese Veränderungen im organisatorischen Umfeld bringen entscheidende Konsequenzen für die beschäftigten Mitarbeiter eines Unternehmens mit sich. Sie werden immer wieder vor neue Anforderungen gestellt, als Beispiele können hier neue Arbeitsformen, meist verbunden mit mehr Selbstständigkeit, und die Forderung nach mehr Flexibilität und Mobilität angeführt werden. Sparks, Faragher und Cooper (2001, S.490) beschreiben diese Entwicklung: „There are now fewer people at work, doing more and feeling less security and control in their jobs“. Von Seiten der Unternehmen müssen dementsprechend Voraussetzungen geschaffen werden, um die Mitarbeiter auf die Veränderungen vorzubereiten. In diesem Zusammenhang gilt es, adäquate organisationale Rahmenbedingungen zu schaffen und eine konsequente Aus- und Weiterbildung

der beschäftigten Mitarbeiter sicherzustellen. Zudem sind ebenfalls Maßnahmen zur Sicherung der Zufriedenheit und der Verbundenheit der Mitarbeiter mit dem Unternehmen von Bedeutung.

1.2 Konsequenz: Zunehmende Bedeutung des Dienstleistungssektors

Betrachtet man die Daten des statistischen Bundesamtes, so zeigt sich eine intensive Beschäftigungsverlagerung vom primären Sektor über den sekundären auf den tertiären Sektor (Banken, Versicherungen, Beratungen etc.) innerhalb der letzten Jahrzehnte. Im Jahre 1950 waren noch 23% im primären, 43% im sekundären und 34% im tertiären Sektor beschäftigt (Meyer & Meyer 1990, S.127). Dem steht eine kontinuierliche Verlagerung der Verteilung der Beschäftigungszahlen vor allem seit den 90er Jahren gegenüber. Kohl (1998) führt an, dass bereits zwei Drittel der Wirtschaftsleistung in Deutschland durch öffentliche Dienstleister erbracht werden. Im Jahr 2003 betrug der Anteil der Leistungen in Deutschland rund 60% an der Bruttowertschöpfung und über 65% aller Arbeitnehmer waren im Dienstleistungsbereich beschäftigt (Nerdinger, 2003). Diese Entwicklung verweist auf eine stetig wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors. Als wesentliche Gründe für diese steigende Bedeutung können der zunehmende Konkurrenzdruck, verbunden mit dem Ziel, den Kunden zufrieden zu stellen und damit an das Unternehmen zu binden, die demografischen Veränderungen in der Gesellschaftsstruktur und der Wandel der Werte hin zu einer stärkeren Freizeit- und Konsumorientierung angeführt werden.

Zum besseren Verständnis des Begriffs der Dienstleistung werden an dieser Stelle kurz ihre wesentlichen Kennzeichen aufgezeigt. Das entscheidende Merkmal einer Dienstleistung liegt in ihrem immateriellen Charakter, sie ist ein abstraktes, materiell nicht greifbares Gut (Corsten, 1997; Meffert & Bruhn, 1995). Den eigentlichen Kern der Leistung bildet die Interaktion zwischen den Mitarbeitern des Dienstleistungsunternehmens und deren Kunden. Die Leistung wird zur gleichen Zeit in Ko-Produktion, nach dem sog. „uno-acto“-Prinzip, von Mitarbeiter und Kunden erstellt (Berekoven, 1986). Dem Aspekt der Interaktion wird demnach besondere Relevanz beigemessen. Die Kernaussage des Interaktionsansatzes ist, dass Dienstleister und Kunde in einem sozialen Prozess durch gegenseitige Einflussnahme das Erleben der Dienstleistungsqualität bestimmen.

1.3 Konsequenz: Zunehmende Wichtigkeit weicher Faktoren

Die sogenannten harten Kriterien oder Faktoren sind im Regelfall einfach zu beobachten und weitgehend objektiv beurteilbar. Hierzu zählen beispielsweise das Planungs- und das Kontrollsystem eines Unternehmens. Zu den weichen Elementen gehören das Personalführungssystem sowie Aspekte der Unternehmenskultur. Im Vergleich zu den harten Kriterien entzieht sich die Gestaltung dieser Systeme meist der Möglichkeit einer einfachen

direkten Messung. Nach Homburg und Werner (1998) wurde in der Vergangenheit vergleichsweise viel Energie in die harten Komponenten investiert. Im Gegensatz dazu zeichnet sich erst in jüngster Zeit der Trend ab, auch die weichen Komponenten zum Gegenstand dauerhafter, zielorientierter Managementaktivitäten zu machen. Dieser Trend der zunehmenden Bedeutung weicher Faktoren in der unternehmerischen Praxis sowohl auf Seiten der Mitarbeiter als auch auf Seiten der Kunden können durch die empirischen Befunde einer eigenen Studie untermauert werden. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden die 100 umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands befragt. Hierbei gaben 71% der befragten Unternehmen an, die Zufriedenheit der Mitarbeiter, 79% das Commitment der Mitarbeiter und 88% die Zufriedenheit der Kunden in der Unternehmensstrategie und den Führungsleitlinien verankert zu haben (Koop, 2004b).

Vor dem Hintergrund der empirischen Erkenntnisse sowohl bezüglich des Zusammenhangs der Mitarbeiter Einstellungen mit den Reaktionen der Kunden als auch bezüglich des Zusammenhangs zwischen diesen Reaktionen und wirtschaftlichen Kennzahlen ist die Notwendigkeit einer Berücksichtigung weicher Faktoren bei der Unternehmenssteuerung unmittelbar nachvollziehbar. Gerade ein Vorsprung an umfassender Qualifikation und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter kann als entscheidender Wettbewerbsvorteil dienen, da ein alleiniger technischer Vorsprung durch entsprechende Investitionen mitunter schnell aufgeholt werden kann. Wie ein Kunde ein Unternehmen wahrnimmt und eine Dienstleistung beurteilt bzw. wie zufrieden er damit ist, hängt hauptsächlich davon ab, welches Bild des Unternehmens ihm seine direkten Ansprechpartner vermitteln. Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter im Kundenkontakt lassen sich kaum über Organisationsrichtlinien steuern, vielmehr werden sie durch ein konsequentes Human Resource Management zur Steigerung der Mitarbeitermotivation, -zufriedenheit und des Commitments geprägt.

Die Bedeutung weicher Faktoren drückt sich zudem in einer verstärkten Kritik an strategischen Unternehmensführungsinstrumenten aus, die in erster Linie auf Finanzkennzahlen basieren.

1.4 Konsequenz: Zunehmende Notwendigkeit einer ganzheitlichen Unternehmensführung

Ganzheitliche Steuerungskonzepte, die neben finanziellen auch nicht-finanzielle Kennzahlen berücksichtigen, rücken zunehmend in den Vordergrund. In vielen Unternehmen vollzieht sich ein Wandel von einer reinen Qualitätssicherung hin zu einem umfassenden Qualitätsmanagement (z.B. TQM vgl. Frehr, 1992; Pfeifer, 1993; Oess, 1994; Reinhart, Lindemann & Heinzl, 1996; Büssing & Glaser, 2003). Dieser Wandel impliziert ebenfalls die wachsende Bedeutung und integrierte Steuerung weicher Faktoren im Rahmen der Unternehmensbewertung. Zudem zeigt

sich, ausgelöst durch die aktuelle Kostensituation zahlreicher Unternehmen, dass die Steuerung von Unternehmen zunehmend über Kennzahlensysteme erfolgt und damit einhergehend dem Controlling eine essenzielle Rolle zukommt. Während eine Steuerung über Kennzahlen sich zuvor nur auf harte Kennzahlen bezog, wird nunmehr versucht, auch weiche Faktoren zu messen bzw. zu quantifizieren.

Zur Erhebung von weichen Kennzahlen, vor allem zur Erfassung der Mitarbeiter- und der Kundenzufriedenheit, führen die meisten Unternehmen regelmäßige Mitarbeiterbefragungen, Kundenbefragungen und Imagebefragungen durch. Die Quantifizierung dieser Kenngrößen ist mittlerweile für viele Unternehmen selbstverständlich, jedoch erfolgt bei den wenigsten eine systematische, strategische Synchronisation der Erhebungen oder eine Verknüpfung der einzelnen gewonnenen Daten. Ein wesentlicher Grund für die fehlende Vernetzung liegt darin, dass Leitung und Durchführung der Befragungen meist in unterschiedlichen Unternehmensbereichen angesiedelt sind. Mit den Themen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung beschäftigen sich größten Teils die Marktforschung und das Marketing, während die Betreuung der Mitarbeiter und die Erfassung ihrer Einstellungen typischerweise dem Personalbereich zugeordnet sind.

In diesem Zusammenhang sind ganzheitliche Managementsysteme, die eine Integration verschiedener Datenquellen und Informationen vorsehen, von besonderer Relevanz. Es handelt dabei um ein System, das das Management produktiver sozialer Gebilde ermöglicht, d.h. es soll die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung einer Organisation sichern (Ulrich, 1968). Konzepte wie beispielsweise das *EFQM-Excellence Model* oder die *Balanced Scorecard* (BSC) integrieren in ihrer Betrachtung sowohl finanzielle als auch nicht-finanzielle Kennzahlen als Messgrößen zur Überprüfung der Leistung. Mit Hilfe dieser Ansätze können somit „harte“ Maßstäbe an die Wirksamkeit „weicher“ Maßnahmen beziehungsweise Faktoren angelegt werden.

Mit der Entwicklung des EFQM-Excellence Models der European Foundation for Quality Management wurde ein ganzheitliches, strukturiertes Managementsystem geschaffen, welches kontinuierlich weiterentwickelt und angepasst wird (EFQM, 2003). Es umfasst neun Kategorien bzw. Bewertungsgrößen für Qualität: Führung, Mitarbeiter, Politik und Strategie, Partnerschaften und Ressourcen sowie Prozesse werden als „Befähiger“-Kriterien bezeichnet, die weiteren Kriterien enthalten „Ergebnisse“ aus der Perspektive der Kunden, der Mitarbeiter und der Gesellschaft. Mit den Ergebniskriterien wird definiert, was die Organisation erreicht hat bzw. zukünftig erreichen will. Anhand der Befähigerkriterien wird festgelegt, wie sie dabei vorgehen und mit welchen Mitteln sie die Ergebnisse erreichen möchte (Ellis, 1994).

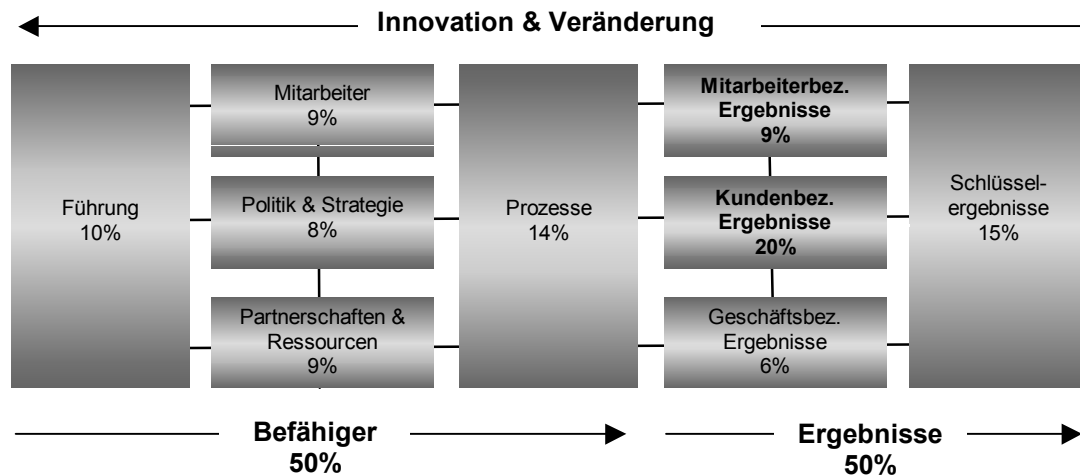


Abbildung 2: Das EFQM-Modell für Business Excellence (in Anlehnung an EFQM, 2000, S.34)

Die Prozentwerte der einzelnen Kriterien spiegeln die relative Gewichtung zur Beurteilung der Leistungen wider (siehe Abbildung 2). Hierbei fließen weiche Faktoren wie beispielsweise Mitarbeiterorientierung und mitarbeiterbezogene Ergebnisse sowie Kundenzufriedenheit mit 38% in die Gesamtbewertung ein. Zudem werden Führung und eine Reihe weiterer weicher Faktoren mit einbezogen.

Die Mitarbeiterorientierung nimmt eine zentrale Rolle ein, die Rahmenbedingungen zur Sicherstellung einer mitarbeiterorientierten Organisation werden auf mehreren Kriterien beurteilt. Vor allem bei den Ergebniskriterien sind die Mitarbeiter und Kunden von besonderer Relevanz: Dem Kriterium Kundenzufriedenheit kommt insgesamt die höchste Einzelgewichtung (20%) zu. Als Grund hierfür wird angegeben, dass die Zufriedenheit der Kunden die zentrale Einflussgröße für den Geschäftserfolg darstellt (Wunderer, 1996). Ebenso ist die Mitarbeiterzufriedenheit von Bedeutung (9%), vor allem auch dadurch, dass die Kundenzufriedenheit im Rahmen des Modells in hohem Maße als abhängig von dem Verhalten der Mitarbeiter betrachtet wird (Kirstein, 2000).

Der Ansatz der BSC wurde im unternehmerischen Kontext entwickelt. Sie stellt ein ganzheitliches, strategisches Führungsinstrument dar, das zum einen der Leistungsmessung und zum anderen der Strategieimplementierung dient. Sie wird der Forderung der Integration von qualitativen und quantitativen Daten gerecht, indem sie alle erfolgsrelevanten Faktoren innerhalb eines Systems abbildet (Kaplan & Norton, 1997; Brunner, 1998; Feldbauer-Durstmüller, 1998; Horvath, 1998; Chrobok, 2000; Norton & Kappler, 2000). Die BSC berücksichtigt vier Sichtweisen: Finanzen, Kunden, Geschäftsprozesse sowie Lernen und Wachstum. Zu jedem dieser Bereiche werden erfolgskritische Ziele, Messgrößen, Zielwerte und Maßnahmen festgelegt (Kaplan & Norton, 1997; Maschmeyer, 1998).

Die *Kundenperspektive* bildet die strategischen Ziele in Bezug auf Kunden- und Marktsegmente, in denen das Unternehmen tätig ist bzw. tätig sein möchte, ab. Klassische Messgrößen stellen hierbei beispielsweise die Kundenzufriedenheit, die Kundenbindung oder der Marktanteil dar (Kaplan & Norton, 1997). Die Perspektive *Lernen und Entwicklung* bildet die eigentliche Voraussetzung zur Erreichung der anderen Perspektiven und der formulierten Ziele. Der Fokus dieser Perspektive liegt auf der Motivation und der Zielausrichtung der Mitarbeiter. Typische Kennzahlen sind daher die Zahl der Verbesserungsvorschläge pro Mitarbeiter oder die Mitarbeiterzufriedenheit, die im Rahmen einer regelmäßig durchgeführten Mitarbeiterbefragung gemessen wird. Wirkungsbeziehungen zwischen allen Perspektiven werden explizit betrachtet, die Perspektive *Lernen und Entwicklung* ist hierbei besonders eng mit den Kundenaspekten verbunden.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen den beiden vorgestellten Konzepten liegt darin, dass es sich bei der BSC um ein strategisches Steuerungsinstrument handelt, während sich das EFQM-Excellence Model zur operativen Bewertung und Verbesserung von Tätigkeiten, Rahmenbedingungen und Ergebnissen eignet (Franz, 1999). Eine Kombination beider Ansätze erscheint daher sinnvoll, um sowohl aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Messgrößen zu identifizieren, als auch eine Gesamtbewertung des Unternehmens nach bestimmten Kriterien operativ durchzuführen (Schmutte & Tasch, 1999).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein integriertes Management von Mitarbeiter Einstellungen und Kundenreaktionen durch strategische und organisatorische Synchronisation von Datenerhebungen sinnvoll ist, weil hierdurch Synergieeffekte geschaffen werden können. Durch eine zeitlich und inhaltlich parallele Messung wird nicht nur deren methodische und inhaltliche Vergleichbarkeit gesichert, sondern darüber hinaus können Kausal- oder Wechselwirkungen zwischen den Einstellungen bei der gemeinsamen Steuerung berücksichtigt werden. In diesem Zusammenhang wird den ganzheitlichen Managementsystemen, wie beispielsweise dem EFQM-Excellence Model und der BSC, besondere Bedeutung beigemessen.

2 Bausteine und Zusammenhänge im Modell zum Zusammenhang der Mitarbeiter Einstellungen und der Kundenreaktionen

Eine wesentliche Voraussetzung für eine gemeinsame Steuerung von Mitarbeiter Einstellungen und Kundenreaktionen ist zunächst die Untersuchung der Beziehung zwischen diesen. Das bereits in Teil I Kapitel 3 vorgestellte, explorative Arbeitsmodell bildet die postulierten Beziehungen und Zusammenhänge ab (siehe Abbildung 1). Der theoretische Teil der Arbeit ist

der Struktur des Modells entsprechend aufgebaut. Die einzelnen Bausteine und Zusammenhänge werden im Folgenden dargestellt.

Das Modell untergliedert sich in die drei Hauptbausteine *Rahmenbedingungen*, *MitarbeiterEinstellungen* und *Verhalten* sowie *Kundenreaktionen*. Es werden zunächst die einzelnen Bausteine unabhängig voneinander beschrieben, im Anschluss erfolgt die Betrachtung der Zusammenhänge zwischen den einzelnen Konstrukten.

2.1 Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen bilden den Ausgangspunkt des Modells der Arbeit (siehe Abbildung 3) und umfassen zum einen die *Individuellen Leistungsvoraussetzungen* und zum anderen die *Organisationalen Rahmenbedingungen*. Die Rahmenbedingungen werden als Prädiktoren für die Zufriedenheit und das Commitment der Mitarbeiter diskutiert.

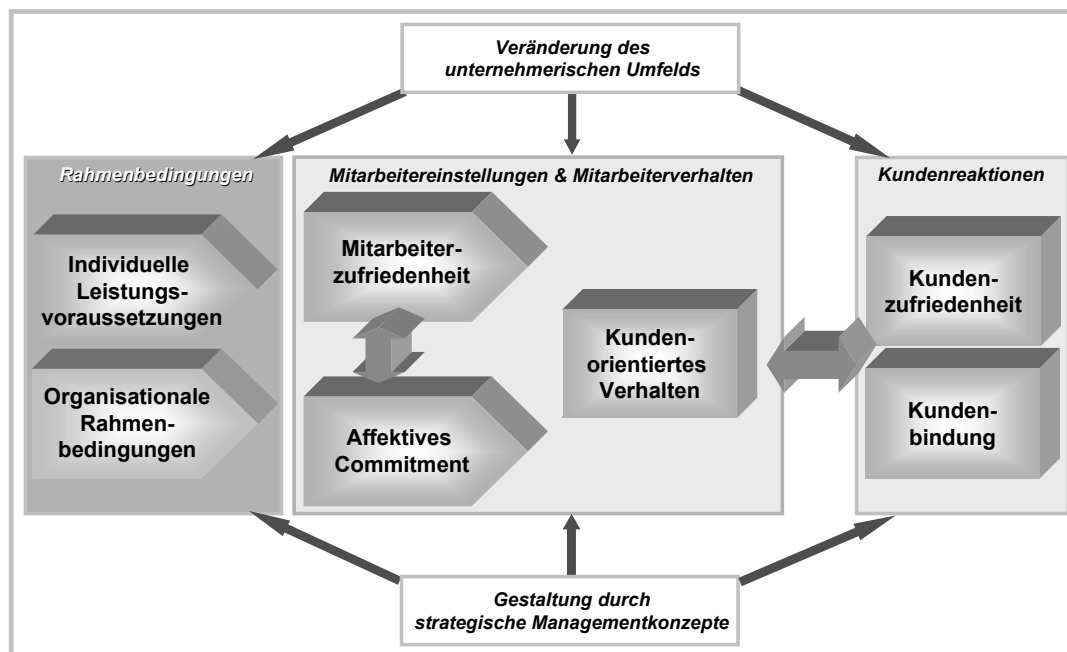


Abbildung 3: Modell zum Zusammenhang zwischen MitarbeiterEinstellungen und Kundenreaktionen; Fokus Rahmenbedingungen

2.1.1 Individuelle Leistungsvoraussetzungen

Unter *Individuellen Leistungsvoraussetzungen* werden persönliche Fähigkeiten und Kompetenzen bzw. Qualifikationen verstanden. Während sich Fähigkeiten auf das psychische, physische und intellektuelle Vermögen eines Menschen beziehen, zielgerichtet zu handeln und Leistungen zu erzielen, gehen Kompetenzen darüber hinaus und beschreiben komplexe Verhaltensweisen und das Zusammenspiel verschiedener Fähigkeiten. Weiterhin ist die Kompetenz nicht von einer anforderungsbezogenen Situation zu trennen, da diese erst in Interaktion gezeigt und in dieser weiterentwickelt werden kann (Stabenau, 1995). Diese persönlichen Voraussetzungen werden

intensiv in der Differenziellen Psychologie und der Allgemeinen Psychologie untersucht (für einen Überblick siehe Laux, 2003; Anderson, 2001).

Zu den individuellen Voraussetzungen können auch demografische Variablen, wie beispielsweise Alter, Geschlecht oder die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit gezählt werden. Im Rahmen der meisten empirischen Untersuchungen im anwendungsbezogenen Kontext können individuelle Leistungsvoraussetzungen wie Fähigkeiten oder Kompetenzen nicht explizit erhoben werden, da diese nur eingeschränkt durch Befragung subjektiv erfasst werden können. Die Erhebung von demografischen Variablen erfolgt im Gegensatz dazu häufig.

2.1.2 Organisationale Rahmenbedingungen

Die organisationalen Rahmenbedingungen beziehen sich auf die Gestaltung der näheren und der weiteren Arbeitsumgebung. In der Literatur wird in diesem Zusammenhang vielfach der Begriff der Mitarbeiterorientierung verwendet, der zum Teil jedoch unterschiedlich definiert wird. Den meisten Definitionen ist gemeinsam, dass die Mitarbeiterorientierung den Umgang des Unternehmens mit seinen Mitarbeitern beschreibt. Nach der European Foundation for Quality Management (EFQM, 2003) beinhaltet dieser Umgang die Planung und Verbesserung der Mitarbeiterressourcen, sowie die Erhaltung und Weiterentwicklung von Kompetenzen der Mitarbeiter bei der Personalplanung, -auswahl und -entwicklung. Des weiteren wird die Vereinbarung und das Überprüfen von Zielen und Leistungen betont, sowie das Einbinden der Mitarbeiter in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Schröder (1998, S.55) versteht unter Mitarbeiterorientierung „alle bewusst aufgebauten und angewendeten Grundsätze, Regeln, Systeme, Instrumente und Aktivitäten, die sich auf die Arbeit, die Zusammenarbeit, die Führung und auf das Leben von Personen in Unternehmen beziehen“. Kricsfalussy (1997) geht mit seiner Definition noch einen Schritt weiter und definiert Mitarbeiterorientierung im Sinne einer internen Kundenorientierung indem er betont, dass alle unternehmerischen Entscheidungen konsequent an den Bedürfnissen und Ansprüchen der Unternehmensangehörigen ausgerichtet werden sollten. Diesbezüglich stellt die Mitarbeiterorientierung das Profil eines Unternehmens nach innen dar, entsprechend der Kundenorientierung, die das Profil des Unternehmens nach außen beschreibt.

Die mitarbeiterorientierte Gestaltung des Arbeitsumfeldes wird als wesentliche Voraussetzung sowohl für die Entstehung der Zufriedenheit als auch für das Commitment der Mitarbeiter diskutiert. Empirische Befunde deuten auf einen unmittelbaren Zusammenhang zum einen zwischen der Mitarbeiterorientierung und den Einstellungen der Mitarbeiter und zum anderen zwischen der Mitarbeiterorientierung und dem Verhalten der Mitarbeiter gegenüber dem

Unternehmen und den Kunden hin (Arthur, 1994; Wood & de Menezes, 1998; Gmür & Klimecki, 2001).

Der Einfluss der Mitarbeiterorientierung auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter wurde bislang am intensivsten untersucht und gilt als bestätigt (z.B. Crostack, Schneider & Fischer, 2003). Eine hohe Bedeutung als Prädiktoren der Mitarbeiterzufriedenheit wird in diesem Zusammenhang den direkten Arbeitsplatzmerkmalen, aber auch den weiteren Arbeitsbedingungen beigemessen. Relevante Merkmale stellen nach den Hauptindizes der subjektiven Arbeitsanalyse (Udris & Rimann, 1999) folgende dar:

- *Handlungsspielraum*, ein wichtiges Merkmal des Arbeitsplatzes, welcher sich zum einen auf die Autonomie (z.B. Möglichkeit zur selbstständigen Einteilung der Tätigkeit) und zum anderen auf die Variabilität der Tätigkeit (z.B. Grad der Abwechslung) bezieht
- *Transparenz* der Aufgabe und die soziale Transparenz
- *Qualifikation* des Mitarbeiters
- *Soziale Struktur* des Umfelds (z.B. soziale Unterstützung durch Kollegen und Kooperation)

Diese Arbeitsmerkmale bzw. Rahmenbedingungen können nun dem Konzept der Mitarbeiterorientierung entsprechend förderlich oder hinderlich ausfallen, d.h. den Bedürfnissen des Mitarbeiters entsprechen bzw. nicht entsprechen. Bezugnehmend auf die Aussagen von Hackmann und Oldham (1976) aus ihrem *Job Characteristics Model* sollten Mitarbeiter mit reichhaltigen Tätigkeiten – also entsprechend einer hohen Mitarbeiterorientierung - höhere Mitarbeiterzufriedenheit aufweisen als Mitarbeiter mit weniger abwechslungsreichen oder anspruchsvollen Arbeitsinhalten. Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass der gleiche Bezug für reichhaltige Tätigkeiten und affektives Commitment hergestellt werden kann.

Als theoretische Basis zur Erklärung möglicher Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterorientierung und der Mitarbeiterzufriedenheit bzw. dem affektiven Commitment kann die *Soziale Austauschtheorie* (Blau, 1964) bzw. die *Equity-Theorie* (Adams, 1965; siehe Kap. 2.2.1.1.2) herangezogen werden. Eisenberger, Fasolo und Davis-LaMastro (1990) wenden diese Theorie auf den organisationalen Kontext zur Erklärung der Entstehung von Commitment an. Hierbei nimmt der Mitarbeiter bestimmte Aktivitäten des Unternehmens wahr und interpretiert diese als Unterstützung oder Einsatz des Unternehmens für seine Person. Der Mitarbeiter personifiziert diese Aktivitäten, interpretiert sie als von Seiten der Organisation gezeigtes Commitment und reagiert seinerseits mit Commitment gegenüber der Organisation (vgl. hierzu auch Wayne, Shore & Liden, 1997). Somit weist die Beziehung zwischen den Aktivitäten des Unternehmens und denen des Mitarbeiters einen sozialen Charakter auf. „[...] positive, beneficial actions directed at

employees by the organization and/or its representatives contribute to the establishment of high-quality exchange relationships [...] that create obligations for employees to reciprocate in positive, beneficial ways” (Settoon, Bennett & Liden, 1996, S.219).

Ein weiteres Konzept zur Erklärung dieser Zusammenhänge stammt von Eisenberger, Huntington, Hutchison und Sowa (1986) und wird als sog. *wahrgenommene organisationale Unterstützung* beschrieben („perceived organizational support“). Die Autoren betonen die Notwendigkeit der Wahrnehmung und entsprechenden Interpretation der organisationalen Mitarbeiterorientierung durch den Mitarbeiter. In einer empirischen Untersuchung kann Whitener (2001) die Bedeutung der wahrgenommenen organisationalen Unterstützung für die Entstehung von affektivem Commitment ($r=.70$) belegen.

Welche organisationalen Bedingungen bzw. Aktivitäten gelten nun im Sinne eines sozialen Austauschs als förderlich für Zufriedenheit und Commitment auf Seiten des Mitarbeiters? Delery (1998) gibt einen Überblick über unterschiedliche Studien und bezeichnet transparente, entwicklungsbezogene Bewertungsstrategien, Feedback, Weiterbildungsaktivitäten und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten als relevante Faktoren. Abschließend sei in diesem Zusammenhang auf die Ergebnisse der Studie von Finegan (2000) verwiesen, der betont, dass Unternehmen größeren Wert auf Faktoren des Human Resource Managements legen sollten, da diese zu einer Erhöhung des affektiven Commitments beitragen können. Insbesondere die Informationspolitik bezüglich der Kommunikation der Ziele und Werte eines Unternehmens steht hierbei im Vordergrund, da eine konsequente Mitarbeiterorientierung allein nicht ausreicht, sie muss auch vom Mitarbeiter als solche wahrgenommen werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sich die Mitarbeiterorientierung in der Gestaltung des Arbeitsplatzes und auch der weiteren Arbeitsumgebung ausdrückt. Entsprechend den Konzepten von Hackman und Oldham (1976) und Udris und Rimann (1999) spiegelt sich eine hohe Mitarbeiterorientierung beispielsweise in einem hohen Autonomiegrad, einer Anforderungsvielfalt in der Tätigkeit, einem hohen Grad an sozialer Unterstützung durch die Kollegen und den Vorgesetzten, beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und in einem transparenten Feedback- und Belohnungssystem wider. Wichtig anzumerken bleibt in diesem Zusammenhang, dass sich die organisationalen Rahmenbedingungen bzw. die Mitarbeiterorientierung auf objektive Gegebenheiten beziehen. Kognitions- bzw. verhaltensentscheidend sind jedoch nicht die objektiven Rahmenbedingungen, sondern die vom Mitarbeiter wahrgenommenen und anschließend subjektiv bewerteten Gegebenheiten. Mitarbeiterorientierung wird demnach als Maßnahme betrachtet und konsequent von der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Commitment als Ergebnis getrennt. Dieser Gedanke ist in der

Arbeitspsychologie bereits etabliert, hier wird zwischen bedingungsbezogenen und personenbezogenen Fragen unterschieden (Oesterreich & Volpert, 1987). Eine positive Bewertung der Bedingungen resultiert, entsprechend den empirischen Ergebnissen zu diesem Zusammenhang, in einer höheren Zufriedenheit sowie einem höheren affektiven Commitment der Mitarbeiter.

2.2 Mitarbeitereinstellungen und -verhalten

Den nächsten Baustein innerhalb des Arbeitsmodells bilden die *Mitarbeitereinstellungen* Mitarbeiterzufriedenheit und affektives Commitment sowie das *kundenorientierte Verhalten* (siehe Abbildung 4).

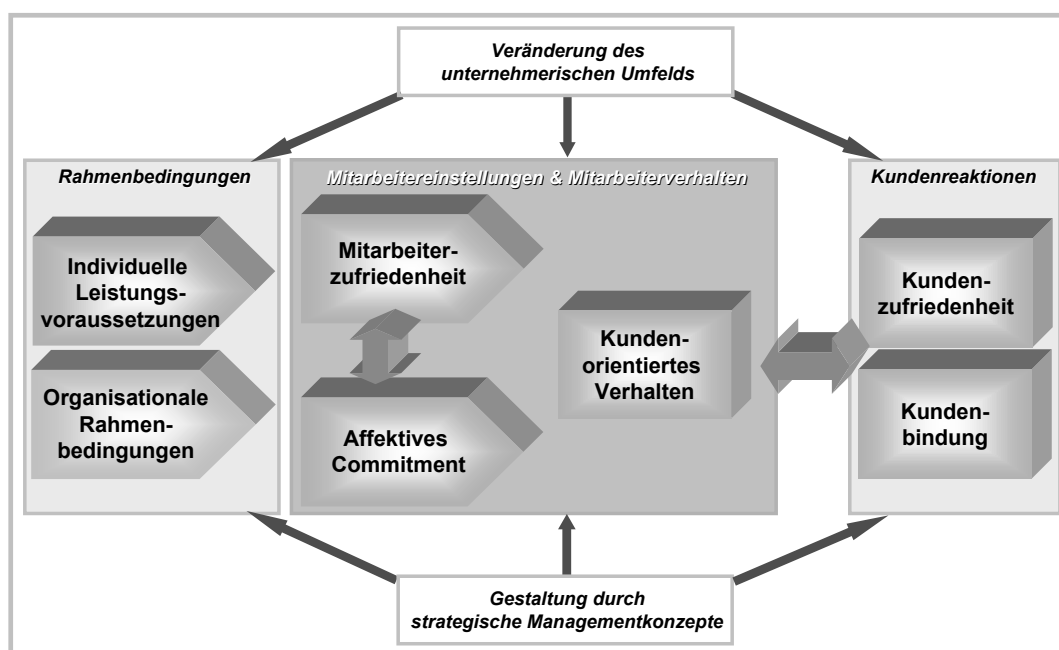


Abbildung 4: Modell zum Zusammenhang zwischen Mitarbeitereinstellungen und Kundenreaktionen; Fokus: Mitarbeitereinstellungen

2.2.1 Mitarbeiterzufriedenheit

Kein Themengebiet der Arbeits- und Organisationspsychologie wurde so intensiv erforscht wie das der Arbeits- oder Mitarbeiterzufriedenheit (Cranny, Smith & Stone, 1992; Schneider & Brief, 1992). Noch 1973 schreibt Edward Lawler in seinem Buch *Motivation in Work Organizations* „[...] relatively little is known about the determinants and consequences of satisfaction [...] No well-developed theories of satisfaction have appeared and little theoretically based research has been done on satisfaction“ (S.61). Dagegen schätzen ca. 25 Jahre später Spector (1996) die Zahl der Forschungsarbeiten auf diesem Gebiet auf ca. 10.000 und Fischer (1997b) auf über 8000.

Die Wurzeln der Forschung auf dem Themengebiet der Mitarbeiterzufriedenheit können bis in die frühen 30er Jahre zurückverfolgt werden. Aus den USA kommen eine Reihe heute als klassisch geltender Studien, wie beispielsweise *Job Satisfaction* von Hoppock (1935) oder

Management and the Worker von Roethlisberger und Dickson (1939). In den USA wurden auf dem Gebiet der Mitarbeiterzufriedenheit deutlich früher Untersuchungen vorgenommen als im deutschsprachigen Raum, wo erst Anfang der 70er Jahre der Mitarbeiterzufriedenheit größere Aufmerksamkeit geschenkt wurde (z.B. Bruggemann, 1974, 1976). Im Zentrum der Forschung stand von jeher der Zusammenhang von Zufriedenheit und Leistung. Landy (1989) bezeichnet die Untersuchung dieser Thematik als „Holy Grail“ der Arbeits- und Organisationspsychologie. Die Beziehung von Einstellungen in Bezug auf die Arbeit und Produktivität wurde bereits im Rahmen der Hawthorne Studien betrachtet (Roethlisberger & Dickson, 1939) und ist selbst heute noch Gegenstand vieler Untersuchungen.

Ausgangspunkt der Zufriedenheitsforschung bilden die zunehmende Zentralisierung der Produktion und steigende Produktionszahlen. Durch die Einführung des Fließbands von Henry Ford 1913 kam es zu starken Veränderungen der Arbeitstätigkeiten (Neuberger, 1985). Früh wurden bereits die mit dem industriellen Produktionsprozess verbundenen Zwänge als Problem erkannt und die Auswirkungen von Industrialisierung und Fremdsteuerung der Arbeitsabläufe auf die Arbeiter untersucht. Die Ergebnisse wurden allerdings keinesfalls als Argument gegen die vorherrschenden Arbeitsstrukturen verwendet, sondern vielmehr zu deren Optimierung. Nach Neuberger (1985) liegt der Ursprung des Interesses an dem Forschungsgebiet der Mitarbeiterzufriedenheit in der sich durchsetzenden Erkenntnis, dass Führung durch Ideologisierung und Belohnungsversprechen vielversprechender ist als Führung durch Zwang. Man sah sich dazu veranlasst herauszufinden, was die Arbeiter (nicht) wollen, um sie so gezielt lenken zu können. Der eigentliche Boom der spezifischen organisationspsychologischen Forschung setzte in den 50er Jahren im Rahmen der Untersuchungen der Human Relations Bewegung ein. Gegenstand dieser Untersuchungen waren die zunehmende Bedeutung des Mitarbeiters für die Unternehmen und die Annahme, dass Mitarbeiterzufriedenheit letztlich auch die betriebliche Produktivität steigern kann. Wirkungszusammenhänge von Zufriedenheit und Leistung, Absentismus oder Fluktuation wurden in diesem Zusammenhang untersucht. Seit den 70er Jahren rückt die Zufriedenheit der Mitarbeiter ebenfalls in das Zentrum der unternehmerischen Aufmerksamkeit: Sie wurde neben der Erreichung von finanziellen Zielen als eigenständiges Unternehmensziel betrachtet. Die Zufriedenheitsforschung konzentrierte sich hierbei auf die Untersuchung der Fragestellung, welche Arbeitsplatzmerkmale einen positiven Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit und die Leistung der Mitarbeiter haben, während sie sich in den 80er Jahren vornehmlich mit möglichen Determinanten der Zufriedenheit, wie beispielsweise Persönlichkeits- oder situative Merkmale, beschäftigte. Wenn die Diskussion um die Auswirkungen der Mitarbeiterzufriedenheit auch vorübergehend abgenommen hatte, nimmt sie seit den 90er Jahren bis heute immer weiter zu. Insbesondere die Bedeutung der

Mitarbeiterzufriedenheit zur Sicherstellung von freiwilligem, unternehmens- und kundenorientierten Verhalten der Mitarbeiter wird aktuell intensiv diskutiert (Schwetje, 1999).

2.2.1.1 Begriffliche Grundlagen und theoretische Ansätze

Im vorherigen Abschnitt wurde das vielfältige Interesse an der Zufriedenheit der Mitarbeiter von Seiten der Forschung und der Praxis aufgezeigt, welches zum einen in einer Vielzahl von Forschungsarbeiten und zum anderen in einer Fülle unterschiedlicher theoretischer Konzeptionen resultiert.

Campbell, Dunnette, Lawler und Weick (1970) schlagen eine Taxonomie zur Kategorisierung der theoretischen Ansätze vor und unterteilen diese in zwei große Gruppen, zum einen die sog. Prozesstheorien und zum anderen die sog. Inhaltstheorien. Inhaltstheorien versuchen Taxonomien menschlicher Motive zu entwickeln (z.B. Maslow, 1954, 1978; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Alderfer, 1969), während Prozesstheorien (z.B. Vroom, 1964; Adams, 1965; Bruggemann, Groskurth & Ulich, 1975) die Dynamik der Motivation erklären sollen (Nerdinger, 2001).

Bei einer differenzierteren Betrachtung können folgende Ansätze zur Erklärung der Entstehung der Mitarbeiterzufriedenheit voneinander abgegrenzt werden: *Mitarbeiterzufriedenheit als affektive Reaktion* (Brief, 1998; Weinert, 1998), *als kognitiver Vergleichsprozess* (Maslow, 1954, 1978; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Adams, 1965; Locke, 1976; Kleinbeck, 1996; Weiss, 2002), *als Einstellung* (Bruggemann, 1974, 1976; Neuberger, 1976; Rosenstiel, 1995) oder *als Eigenschaft* (Judge, 1992). Im Rahmen des affektiven Ansatzes steht die emotionale Reaktion des Mitarbeiters im Vordergrund, während innerhalb des kognitiven Ansatzes, der in einer Reihe von Prozesstheorien Ausdruck findet, Zufriedenheit das Ergebnis eines Vergleichsprozesses zwischen einzelnen Aspekten der Arbeitstätigkeit und den diesbezüglichen Erwartungen ist. Der Eigenschafts- bzw. dispositionale Ansatz geht dagegen von stabilen Persönlichkeitsmerkmalen aus, die die Zufriedenheit bedingen. Im Folgenden werden dieser Einteilung entsprechend einige Definitionen und damit verknüpfte Sichtweisen des Konstrukts Mitarbeiterzufriedenheit beispielhaft vorgestellt. Wie die folgenden Ausführungen zeigen werden, ist eine eindeutige Trennung, insbesondere von Affekt und Kognition, nicht immer möglich. Vor allem bei Theorien, die auf den Grundlagen der Einstellungstheorie basieren, werden meist mehrere Komponenten gemeinsam betrachtet.

Nach Cranny, Smith und Stone (1992) herrscht bei der Definition von Mitarbeiterzufriedenheit in den unterschiedlichen Forschungsansätzen dahingehend Einigkeit, als dass es sich hierbei um eine „affective (that is, emotional) reaction to one's job, resulting from the incumbent's comparison of actual outcomes with those that are desired (expected, deserved, and so on)“

handelt (S.1). Diese Definition deckt sich mit der Sichtweise der Mitarbeiterzufriedenheit von Vroom (1964), Smith, Kendall und Hulin (1969), Locke (1976) oder Hulin (1991). Die Definition von Locke (1976, S. 1300) gilt in diesem Zusammenhang als klassisch: Er definiert „job satisfaction [...] as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experiences“. Rund zwanzig Jahre später findet sich eine ähnliche Betrachtungsweise bei Weinert (1998, S.202): „Arbeitszufriedenheit konzentriert sich [...] auf die affektiven Empfindungen gegenüber der Arbeit und den möglichen Konsequenzen hieraus.“ Mitarbeiterzufriedenheit wird in diesen exemplarisch angeführten Definitionen im Wesentlichen als eine affektive Bewertungsreaktion verstanden, allerdings erfolgt hierbei meist keine explizite Trennung von Affekt und Kognition. Nerdinger (1995) kritisiert an dieser Sichtweise, dass auslösende Bedingungen vernachlässigt werden und sich die Forscher allein auf den Erlebniszustand konzentrieren.

Organ und Near (1985) gehen davon aus, dass Mitarbeiterzufriedenheit sowohl affektive als auch kognitive Komponenten vereint und nehmen eine explizite Trennung zwischen diesen vor. Auch in der Definition von Brief (1998) wird deutlich, dass hierbei sowohl die affektive, als auch die kognitive Dimension Beachtung finden. Er definiert Mitarbeiterzufriedenheit als „an internal state that is expressed by affectively and/or cognitively evaluating an experienced job with some degree of favor or disfavor“ (S.86). Hiervon distanziert sich Weiss (2002), für ihn ist Mitarbeiterzufriedenheit in erster Linie eine Einstellung und keine affektive Reaktion: „An attitude is an evaluation or evaluative judgment made with regard to an attitudinal object, and evaluation is not synonymous with affect. [...] Job satisfaction is a positive (or negative) evaluative judgment one makes about one's job or job situation“ (Weiss, 2002, S.175). Zudem geht er davon aus, dass das Konstrukt Mitarbeiterzufriedenheit in drei zusammenhängende, aber unterschiedliche Konstrukte aufgesplittet werden sollte, nämlich in „evaluations of jobs, beliefs about jobs, and affective experiences on jobs“ (S.173). Ein weiterer Definitionsansatz, der den kognitiven Ansätzen zugeordnet werden kann, findet sich bei Kleinbeck (1996). Er geht davon aus, dass sich Zufriedenheit beim Mitarbeiter immer dann einstellt, wenn er im Rahmen der Arbeitstätigkeit seine Ziele erreicht und somit seine Handlungen als erfolgreich bewerten kann. Diese Sichtweise stellt den Grad der Zielerreichung in den Mittelpunkt und basiert auf dem Bild eines eher rational und kalkulierend handelnden Menschen.

Bei der Betrachtung der Mitarbeiterzufriedenheit als eine Einstellung werden meist mehrere Komponenten (affektiv, kognitiv und verhaltensmäßig) zugleich berücksichtigt, basierend auf den Annahmen der Sozialpsychologie und insbesondere der Einstellungsforschung (z.B. Stahlberg & Frey, 1996). Exemplarisch können hier die Ansätze von Bruggemann (1974, 1976; Bruggemann,

Groskurth & Ulich, 1975) und Neuberger (1976) bzw. Neuberger und Allerbeck (1978) angeführt werden.

Ersterer geht davon aus, dass es sich bei Mitarbeiterzufriedenheit um eine allgemeine Einstellung, einen affektiven Zustand ohne Festlegung der Wertungsrichtung handelt. Die Autoren entwickelten ein differenziertes, kognitives Modell, das sowohl inhaltliche als auch prozessbezogene Komponenten einbezieht und postulieren, dass Mitarbeiterzufriedenheit als das Ergebnis eines Soll-Ist-Vergleichs entsteht. Mitarbeiterzufriedenheit wird hierbei als Attitüde interpretiert, die das Arbeitsverhältnis mit allen Aspekten hinsichtlich der Beurteilungsdimension „zufrieden-unzufrieden“ betrifft. Wiendieck (1994) beschreibt das Modell als eine dynamische Konzeption, die der eigentlichen Komplexität der Mitarbeiterzufriedenheit gerecht wird. Insgesamt hat diese Differenziertheit und Neuheit dem Modell viel Aufmerksamkeit eingebracht (Neuberger & Allerbeck, 1978; Büssing, 1989; Six & Kleinbeck, 1989). Jedoch wurde es auch vielfach kritisiert, vor allem in Bezug auf das Fehlen von Langzeitstudien, die notwendig sind, wenn man von einem Prozess ausgeht (Wiendieck, 1994; Fischer, 1997a). Der zweite Ansatz geht davon aus, dass es sich bei Mitarbeiterzufriedenheit um eine „kognitiv-evaluative Einstellung zur Arbeitssituation“ (Neuberger, 1976, S.10) handelt und diese eine „relativ überdauernde Einstellung einer Person zu verschiedenen Aspekten ihrer Arbeitssituation“ (Neuberger & Allerbeck, 1978, S.9) darstellt. Abschließend kann als integrativer Ansatz der Mitarbeiterzufriedenheit als eine Einstellung die Definition von Nerdinger (2001, S.351) angeführt werden: „Arbeitszufriedenheit umfasst [...] die emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die Arbeit und die Bereitschaft, sich in der Arbeit zu engagieren“.

Ein weiterer Forschungsansatz, der gerade in jüngster Zeit intensiv verfolgt wird, beschäftigt sich mit der Sichtweise der Mitarbeiterzufriedenheit als Persönlichkeitsmerkmal oder Persönlichkeitseigenschaft (z.B. Schneider & Dachler, 1978; Staw & Ross, 1985; Judge, 1992). Zufriedenheit ist hierbei das Resultat einer allgemeinen Eigenschaft der Person, die Welt und damit die Arbeitsumgebung zu beurteilen und weniger bedingt durch die Tätigkeit, die Arbeitsbedingungen oder den sozialen Einfluss. Bestätigung findet diese Position vor allem in den empirisch gefundenen Zusammenhängen von bestimmten Persönlichkeitseigenschaften, von Watson (2000) als Temperament bezeichnet, mit der Mitarbeiterzufriedenheit.

Nach diesem kurzen Überblick über die verschiedenen Ansätze der Mitarbeiterzufriedenheit werden im Folgenden zwei Theorien zur Erklärung der Entstehung und Beschreibung der Mitarbeiterzufriedenheit ausführlich vorgestellt, da diese für die Annahmen der weiteren Arbeit von Bedeutung sind: Das *Job Characteristics Model* von Hackman und Oldham (1975) wird als Grundlage für die Entstehung von Mitarbeiterzufriedenheit und affektivem Commitment im

Rahmen des Modells der Arbeit herangezogen. Die *Equity-Theorie* von Adams (1965) ist relevant zur Erklärung des Zusammenhangs sowohl zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und deren kundenorientiertem Verhalten als auch den Reaktionen der Kunden.

2.2.1.1.1 *Job Characteristics Model von Hackman und Oldham*

Das *Job Characteristics Model* (JCM) von Hackman und Oldham (1975) integriert in seinen Annahmen einige Aspekte zuvor formulierter Theorien der Mitarbeiterzufriedenheit. So finden sich unter anderem Elemente von Maslow (1954) und Herzberg et al. (1959) darin wieder, wie beispielsweise, dass das Modell für Personen mit hohen Wachstumsbedürfnissen und fordernden Arbeitsplatzbedingungen gesteigerte Arbeitsmotivation und -zufriedenheit vorhersagt (Fischer, 1991). Das Besondere dieses Ansatzes ist, dass er die wahrgenommenen Bedingungen am Arbeitsplatz zusammen mit den personalen Bedürfnislagen in ihren Auswirkungen auf die Zufriedenheit explizit berücksichtigt. Dennoch ist zu betonen, dass es sich im Wesentlichen um einen motivationspsychologischen Ansatz handelt und weniger um eine Theorie der Mitarbeiterzufriedenheit, der die motivational anregenden Bedingungen des Arbeitsplatzes in den Mittelpunkt stellt. Die Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von Motivationspotenzial.

Nach dem JCM ist intrinsische Motivation an drei Grundbedingungen geknüpft: die *Erlebte Sinnhaftigkeit*, die *Erlebte Verantwortlichkeit* sowie die *Kenntnis über die Ergebnisse der eigenen Aktivitäten*. Diese Grundbedingungen ergeben sich aus den Merkmalen einer Aufgabe, den sog. *Job Characteristics*. Diese wurden in ähnlicher Form auch von anderen Arbeitspsychologen unter dem Aspekt der Persönlichkeitsförderlichkeit der Tätigkeit beschrieben (z.B. Hacker, 1986; Ulich, 2001). Das Ausmaß der erlebten Aufgabenvielfalt, der Identifikation mit der Aufgabe und ihrer erlebten Wichtigkeit, das Ausmaß an Autonomie und Rückmeldung über die Ergebnisse der Arbeit führen zu motivational relevanten Erlebniszuständen. Diese Bedingungen haben ihrerseits Auswirkungen auf die intrinsische Motivation, die Leistung und die Zufriedenheit des Mitarbeiters (siehe Abbildung 5).

Die Annahmen des Modells finden empirisch vor allem für den Zusammenhang zwischen den erlebten Merkmalen der Aufgabe und der Zufriedenheit der Mitarbeiter Bestätigung. Loher, Noe, Moeller und Fitzgerald (1985) ermittelten nach einer metaanalytischen Zusammenfassung eine Korrelation von $r=,39$ für diesen Zusammenhang. Hackman und Oldham postulieren weiterhin, dass sog. Wachstumsbedürfnisse als Moderatorvariable fungieren, d.h. dass die Beziehung zwischen den Arbeitsbedingungen und der daraus resultierenden Zufriedenheit durch das Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung moderiert wird.

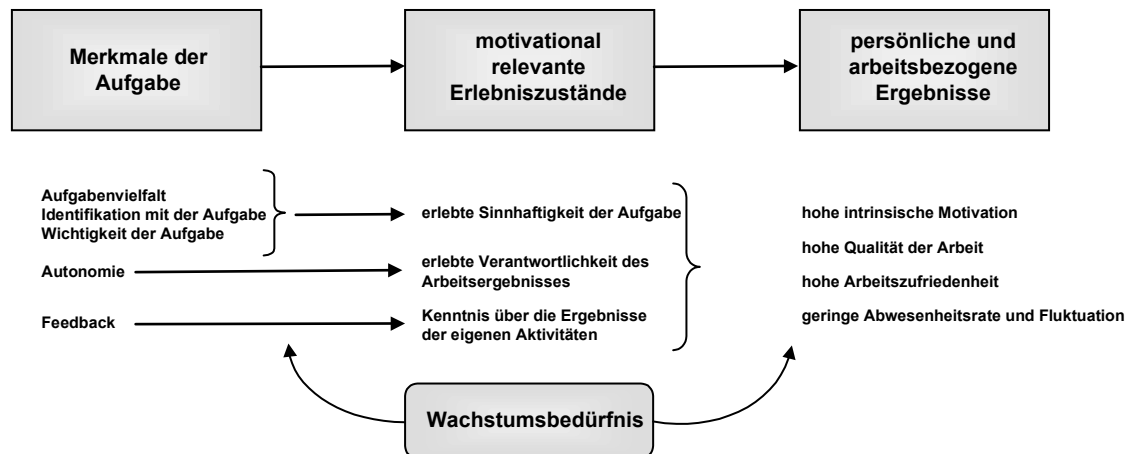


Abbildung 5: Job Characteristics Model von Hackman & Oldham, 1975, S.161 (ins Deutsche übersetzt)

Hierbei sind Mitarbeiter mit hohen Wachstumsbedürfnissen dann zufrieden, wenn ihre Tätigkeit genügend Variabilität, Ganzheitlichkeit, Bedeutung und Feedback beinhaltet, was jedoch nicht für Mitarbeiter mit geringen Wachstumsbedürfnissen gilt. Dies ist ein entscheidender Unterschied zu den klassischen Inhaltstheorien, es werden keine allgemeinen Aussagen formuliert, die auf alle Personen gleichermaßen zutreffen (Fischer, 1997a). Diese Annahme konnte zudem häufig empirisch bestätigt werden. In einer entsprechenden Untersuchung von Loher et al. (1985) zeigt sich, dass der Zusammenhang zwischen den Merkmalen der Aufgabe und der Zufriedenheit bei Personen mit hohem Wachstumsbedürfnis mit $r=,68$ hoch und bei Personen mit geringem Wachstumsbedürfnis dagegen deutlich geringer ausfällt ($r=,32$). Die Autoren folgern daraus für Personen mit niedrigem Wachstumsbedürfnis den stärkeren Einfluss von situationalen Aspekten bei der Entstehung von Zufriedenheit. Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangten auch Schmidt, Kleinbeck, Ottmann und Seidel (1985) bei der Untersuchung einer deutschen Stichprobe.

Das Modell gilt insgesamt als fundiert sowie größtenteils empirisch bestätigt. Fried und Ferris (1987) schätzen, dass es in ca. 200 verschiedenen Studien zum Einsatz kam. In ihrer Metaanalyse können sie die Multidimensionalität der Job Characteristics bestätigen, allerdings kann die Annahme von exakt fünf Dimensionen nicht gestützt werden. Weiterhin können sie positive Zusammenhänge für die untersuchten Job Characteristics mit psychologischen Variablen belegen: Feedback erweist sich als bedeutendste Variable zur Vorhersage der Gesamtmitarbeiterzufriedenheit, Autonomie steht am stärksten in Zusammenhang mit der Zufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten und die Aufgabenvielfalt mit der intrinsischen Arbeitsmotivation. Die Zusammenhänge der Kernmerkmale der Arbeit mit verhaltensbezogenen Variablen können ebenfalls gezeigt werden, wenn auch deutlich schwächer als bei den psychologischen Variablen. So wurden in diesem Zusammenhang eine positive Beziehung der Job Characteristics zur Leistung und negative zum Absentismus ermittelt.

Das Job Characteristics Model wird im Rahmen der Arbeit herangezogen, um den Zusammenhang der Merkmale einer Aufgabe mit der daraus resultierenden Zufriedenheit und dem Commitment der Mitarbeiter theoretisch zu untermauern. Die Annahmen des Modells konnten vielfach empirisch bestätigt werden. Von besonderer Relevanz sind hierbei die Merkmale Variabilität, Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit und Bedeutung der Tätigkeit sowie das Feedback zu den Arbeitsergebnissen. Im Rahmen des Modells der vorliegenden Arbeit wird – analog zu den Annahmen des Job Characteristics Models – davon ausgegangen, dass die Zufriedenheit und das Commitment der Mitarbeiter durch eine hohe mitarbeiterorientierte Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen beeinflusst wird.

2.2.1.1.2 Equity-Theorie

Die *Equity-Theorie* von Adams (1965), im deutschen Sprachgebrauch auch als Ausgeglichenheitstheorie oder Gleichheitstheorie bezeichnet, zählt zu den Prozesstheorien und bezieht sich im wesentlichen auf das Modell der Tauschsituation von Homans (1961) sowie auf die Theorie der kognitiven Dissonanz von Festinger (1957, 1978). Die Equity-Theorie wurde vor fast 40 Jahren zur Erklärung von Einkommensgerechtigkeit entwickelt. Grundannahme Adams (1965) ist es, dass die Arbeitssituation im weitesten Sinne einem Tauschverhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber entspricht. Hierbei investiert der Arbeitende Leistung als Input und erwartet als Gegenleistung einen gewissen Output. Personen neigen demnach dazu, erhaltene Erträge (Outcome) und erbrachte Aufwendungen (Input) mit dem Input-Outcome-Verhältnis anderer Personen zu vergleichen. Zum Input werden Aspekte der Person wie deren Erfahrungen, Fähigkeiten und persönliches Engagement gezählt. Der Outcome wird beispielsweise durch Aspekte wie Bezahlung, Zufriedenheit mit der Arbeit oder Unterstützung durch den Vorgesetzten repräsentiert. Ob das Verhältnis von Input und Output als gerecht bzw. gleichwertig erlebt wird, hängt vom individuellen Bewertungssystem ab. Erwartungen und Bewertungsmuster resultieren aus Vergleichen der eigenen Person mit Bezugspersonen und oder -gruppen. Nach Adams entsteht Zufriedenheit, wenn Input und Output, z.B. bezüglich eines Arbeitsverhältnisses, sich erwartungsgemäß verhalten. Zufriedenheit nach Adams ist ein Zustand der Entspannung und des Gleichgewichts im Sinne Festingers (1957, 1978). Werden dagegen Diskrepanzen wahrgenommen, entstehen Spannungen und Unzufriedenheit. Adams nennt seine Theorie ausdrücklich auch „Inequity“-Theorie und konzentriert sich vor allem auf den Aspekt der Arbeitsunzufriedenheit. Er beschreibt hierbei die verschiedenen Möglichkeiten des Individuums, bei erlebter Unzufriedenheit diese durch faktische Veränderungen der Situation oder psychologischer Umorganisation wieder aufzulösen.

Die Theorie erfuhr Kritik von unterschiedlichen Seiten, beispielsweise von v. Rosenstiel (2000), der Probleme der praktischen Anwendbarkeit der Theorie auf die Variablen Leistung und Entlohnung anführt. Er argumentiert in diesem Zusammenhang, dass in der Konsequenz der Theorie abzuleiten wäre, dass man maximale Leistung und maximale Zufriedenheit durch leistungsgerechte Bezahlung erzielt. Ein faires Gehalt würde demnach motivierender wirken als ein hohes Gehalt. Diese Annahme entspricht weniger der Realität. Zudem beschreibt sie nur sehr vage die wesentlichen Variablen, eine Erklärung, wie ein Mitarbeiter die Inputs und Outcomes aufsummiert oder den Vergleich steuert, wird nicht explizit erläutert. Ebenfalls wurde ihre mangelnde empirische Überprüfbarkeit kritisiert, da der postulierte kognitive Vergleichsprozess nicht empirisch messbar ist.

Der Gewinn der Equity-Theorie liegt allerdings auch gerade in ihrer einfachen Struktur, welche es ermöglicht, sie auf verschiedene Kontexte und Situationen zu beziehen. In der Marketingliteratur wird sie häufig angewandt, beispielsweise bei der Erklärung von Austauschbeziehungen zwischen einem Unternehmen und dessen Kunden (z.B. Blodgett, Hill & Tax, 1997). Stock (2001) zieht diesen Ansatz heran, um Zusammenhänge zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden zu erklären.

Die Equity-Theorie findet im Rahmen der vorliegenden Arbeit Anwendung, um den Zusammenhang der Mitarbeiterzufriedenheit und des Commitments zum einen mit dem kundenorientierten Verhalten der Mitarbeiter und zum anderen mit der Zufriedenheit und Bindung der Kunden zu erklären. Die Theorie nimmt an, dass der Mitarbeiter eines Unternehmens nach Gerechtigkeit im Rahmen einer Austauschbeziehung strebt. Gerechtigkeit liegt dann vor, wenn die Zufriedenheit bzw. das Commitment des Mitarbeiters und seine Leistungen – in diesem Falle ein serviceorientiertes Verhalten gegenüber dem Kunden und die Zufriedenheit des Kunden – in Einklang stehen.

2.2.1.2 Modelle der Mitarbeiterzufriedenheit als multidimensionales Konstrukt

Trotz unterschiedlicher theoretischer Konzeptionen der Mitarbeiterzufriedenheit stellen Hulin (1991) und später Judge et al. (2001) fest, dass die meisten Forscher darin übereinstimmen, dass es sich bei Mitarbeiterzufriedenheit um ein globales Konstrukt handelt, welches aber ebenso einzelne spezifische Facetten der Zufriedenheit, wie beispielsweise Zufriedenheit mit der Tätigkeit, den Kollegen, dem Vorgesetzten oder der Entlohnung, umfasst. Es handelt sich um ein multidimensionales bzw. multiattributives Konstrukt, das sich aus einer Vielzahl bewerteter Einzelmerkmale des Beurteilungsobjekts zusammensetzt (Strauss & Hentschel, 1992; Law & Wong, 1999). Bis zu diesem Punkt besteht demnach Einigkeit. Unterschiedliche Auffassungen existieren allerdings bezüglich der Beziehung der Gesamtzufriedenheit zu den einzelnen Facetten

der Zufriedenheit und bezüglich der Möglichkeiten, diese zu einem Gesamtwert zu integrieren. Es können hier grundsätzlich zwei Modelle unterschieden werden (siehe Abbildung 6):

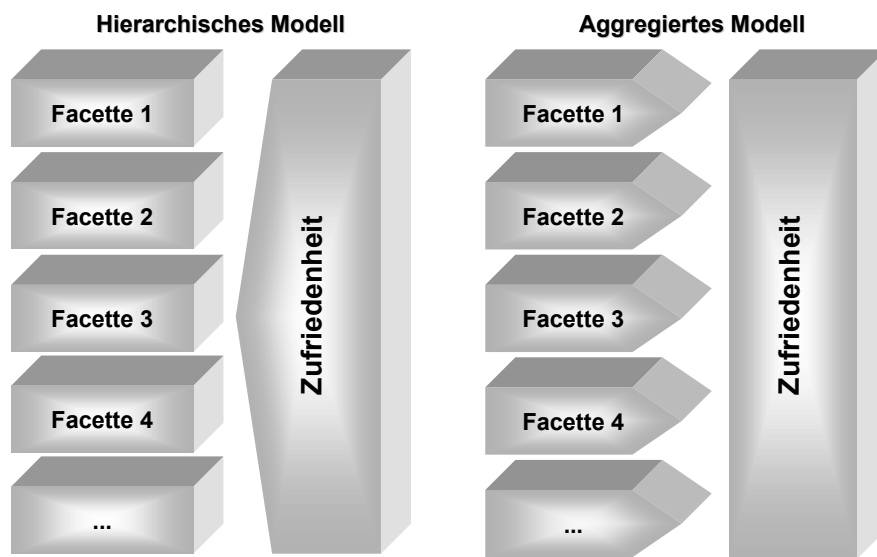


Abbildung 6: Modelle der Mitarbeiterzufriedenheit

Das erste Modell wird als *hierarchisches Modell* bezeichnet, da es auf einem „Top-Down-Ansatz“ basiert. Nach den Annahmen dieses Ansatzes liegt ein latenter Faktor auf einer höheren Ebene den einzelnen Dimensionen oder Facetten der Zufriedenheit zugrunde. Hierbei ist das Konstrukt Mitarbeiterzufriedenheit nicht direkt beobachtbar und wird daher als latentes Konstrukt bezeichnet. Beobachtbar bzw. messbar sind jedoch die einzelnen Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit in Form von Items als manifeste Indikatoren des latenten Konstrukts.

Die Gesamtzufriedenheit innerhalb dieses Modells stellt den Anteil der Dimensionen dar, der allen diesen gemeinsam ist. Demnach kann die Gesamtzufriedenheit als ein Faktor höherer Ordnung angesehen werden, der den einzelnen Facetten zugrunde liegt (Hunter & Gerbing, 1982; Parsons & Hulin, 1982; Staples & Higgins, 1998). Im Strukturgleichungsmodell würden dementsprechend die Pfeile von dem latenten Konstrukt zu den Indikatoren (Facetten der Zufriedenheit) zeigen. Eine entscheidende Voraussetzung für die Gültigkeit dieses Modells ist daher die Interkorrelation der einzelnen Dimensionen. Als weiteres Beispiel eines multidimensionalen Konstrukts, dem dieser Ansatz zugrunde liegt, kann die Zwei-Faktoren-Theorie der Intelligenz von Spearman (1927) angeführt werden, die von der Annahme eines allgemeinen g-Faktors ausgeht, der den einzelnen Dimensionen der Intelligenz zugrunde liegt.

Im Gegensatz dazu existieren im zweiten Modell das Konstrukt und seine Facetten auf der selben Ebene. Im Strukturgleichungsmodell würden dementsprechend die Pfeile von den einzelnen Facetten der Zufriedenheit zu dem Gesamtkonstrukt zeigen. Das Konstrukt Gesamtzufriedenheit wird hier durch mathematische Kombination der einzelnen Dimensionen

auf Basis eines „Bottom-Up“-Vorgehens gebildet und daher als *aggregiertes Modell* bezeichnet („composed model“ nach Law & Wong, 1999). Innerhalb dieses Modells ist nach den Kombinationsmöglichkeiten der einzelnen Dimensionen zu unterscheiden: Es kann eine reine Summation der Dimensionen erfolgen oder eine Aggregation mittels einer nichtlinearen Funktion, beispielsweise durch Multiplikation einzelner Facetten oder durch eine Mischform aus Summation und Multiplikation (wie beispielsweise im Job Characteristics Model nach Hackman und Oldham, 1976). Im Rahmen der *Zweikomponentenansätze* wird daher neben dem Zufriedenheitsurteil auch eine Gewichtungskomponente erfasst, während im Rahmen der *Einkomponentenansätze* auf eine Gewichtung verzichtet wird und die Relevanz unterschiedlicher Merkmalseigenschaften implizit durch den Einsatz statistischer Verfahren ermittelt wird (Neuberger & Allerbeck, 1978).

Einige Autoren, vor allem der frühen Mitarbeiterzufriedenheitsforschung, vertreten den Standpunkt, dass die Gesamtzufriedenheit am besten durch ein reines Aufsummieren der einzelnen Facetten gemessen werden kann (z.B. Locke, 1976; Lawler, 1983; Law, Wong & Mobley, 1998; Law & Wong, 1999). Locke (1969, S.331) drückt dies folgendermaßen aus: „A valid overall index of satisfaction would, in the present view, be a sum of the evaluations of all job aspects to which the individual responds“. Die aggregierte Sichtweise liegt den meisten kognitiven Erklärungsmodellen der Mitarbeiterzufriedenheit zugrunde, da bei diesen von einer kognitiven Kombination der einzelnen Teilzufriedenheiten ausgegangen wird. Mobley und Locke (1970) argumentieren in diesem Zusammenhang, dass keine gewichtete Summierung erfolgen braucht, da die Messung der einzelnen Facetten der Zufriedenheit diese individuellen Gewichtungen bereits berücksichtigt.

Im Gegensatz dazu stehen die Annahmen des hierarchischen Modells, welches davon ausgeht, dass „[...] overall satisfaction is something more than or different from a combination of facet satisfactions“ (Weiss, 2002, S.186). Auch diese Position findet durch eine Reihe theoretischer und empirischer Arbeiten Unterstützung (z.B. Schmitt & Bedeian, 1982; Scarpello & Campbell, 1983; Netemeyer, Johnston & Burton, 1990; Vandenberg & Scarpello, 1990; Davy & Shipper, 1993; Highhouse & Becker, 1993; Mathieu, Hofmann & Farr, 1993; Weiss, 2002).

Anzumerken bleibt an dieser Stelle, dass selbst Judge (1992) und Locke (1976) als Vertreter eines aggregierten Modells mit summativer Lösung das Argument anführen, dass Mitarbeiterzufriedenheit als gemeinsamer Faktor, der den einzelnen Facetten unterliegt, interpretiert werden kann, da die einzelnen Facetten stark korrelieren. Dieses Argument lässt sich grundsätzlich nicht mit den Annahmen des aggregierten Ansatzes vereinen, sehr wohl allerdings mit denen des hierarchischen Ansatzes. Einige weitere Ergebnisse und Beobachtungen aus

Forschung und Praxis zur Untermauerung der Gültigkeit des hierarchischen Modells der Mitarbeiterzufriedenheit und dessen Annahmen werden im Folgenden diskutiert.

Betrachtet man die einzelnen Facetten der Zufriedenheit, wie beispielsweise die Zufriedenheit mit der Tätigkeit oder die Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten, so treten zwischen diesen meist hohe Korrelationen auf, was dahingehend interpretiert werden kann, dass allen Facetten etwas Gemeinsames zugrunde liegt (Parsons & Hulin, 1982). Diese Interkorrelation und damit Gemeinsamkeit zwischen den Facetten kann als Hinweis für das Vorliegen eines Generalfaktors gedeutet werden. Judge und Hulin (1993) führen hierzu an, dass die Korrelationen zwischen den einzelnen Facetten hoch genug ausfallen, um von der Existenz eines gemeinsamen zugrundeliegenden Konstrukts auszugehen. Mittels konfirmatorischer Faktorenanalysen kann in einigen Studien das Vorliegen eines Generalfaktors nachgewiesen werden (z.B. Parsons & Hulin, 1982, Judge & Hulin, 1993). Auch die empirische Forschung bezüglich der Gewichtung einzelner Zufriedenheitsurteile im Rahmen der Zweikomponentenansätze hat gezeigt, dass eine Gewichtung der Einzelzufriedenheiten aufgrund der unterschiedlichen Präferenzen der Befragten nicht sinnvoll ist und darüber hinaus die Einzelzufriedenheiten häufig mit einem Generalfaktor korreliert waren (Runow, 1982; Neuberger, 1985).

Führt man mit vorhandenen Messungen der Mitarbeiterzufriedenheit Regressions- oder Korrelationsanalysen durch, ist zu beobachten, dass die Beta-Gewichte bzw. Korrelationen innerhalb der einzelnen Facetten bei verschiedenen Erhebungen unterschiedlich ausfallen. Hierbei spielen nach Weiss (2002) die persönlichen Erfahrungen der einzelnen Mitarbeiter mit bestimmten Objekten und Situationen eine entscheidende Rolle. Besonders deutlich wird dieser Effekt, wenn man Zufriedenheitsmessungen, die auch die Wichtigkeit einzelner Facetten betrachten, in verschiedenen Ländern oder Organisationskulturen durchführt. Die beurteilte Wichtigkeit der einzelnen Facetten oder auch deren Vorhersagekraft kann hierbei stark variieren. Hofstede (1980, 1994) führte hierzu Studien im interkulturellen Kontext durch und kann zeigen, dass diese unterschiedliche Bedeutung einzelner Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit für die Gesamtzufriedenheit das Resultat von individuellen oder kulturabhängigen Werten bezüglich der Arbeit darstellt. Daraus kann geschlossen werden, dass die einzelnen Facetten für die globale Zufriedenheit von unterschiedlicher Wichtigkeit sind (Ewen, 1967; Hackman & Lawler, 1971) und diese somit anhand einiger relevanter Attribute besser vorhergesagt werden kann als mit weniger relevanten Attributen (Zalinski & Anderson, 1989). Judge et al. (2001) kommen zu dem Ergebnis, dass stark arbeitsplatzbezogene Facetten, beispielsweise die Zufriedenheit mit der Tätigkeit selbst oder den Arbeitsbedingungen, den stärksten Zusammenhang mit der Gesamtzufriedenheit aufweisen. Diese Beobachtungen sprechen für ein hierarchisches Modell

mit einem latenten Faktor Mitarbeiterzufriedenheit, der sich in unterschiedlichen Facetten manifestieren kann.

Die Annahme eines Generalfaktors der Zufriedenheit, der der Bewertung der einzelnen Facetten zugrunde liegt, steht auch in Einklang mit dem Eigenschaftsansatz und dessen Annahme, dass Mitarbeiterzufriedenheit einen stark dispositionalen Charakter aufweist (Judge & Hulin, 1993). Untersuchungen aus dieser Forschungstradition zeigen zum einen die Stabilität der Mitarbeiterzufriedenheit über eine längere Zeit - in der Studie von Staw und Ross (1985) beträgt der Zeitraum über fünf Jahre - und zum anderen direkte Zusammenhänge der Mitarbeiterzufriedenheit mit weiteren Persönlichkeitsmerkmalen wie mit der allgemeinen Lebenszufriedenheit und der emotionalen Stabilität (z.B. Agho, Price & Mueller, 1992; Cropanzano, James & Konovski, 1993; Watson & Slack, 1993; Brief, Butcher & Roberson, 1995). Daraus ist zu folgern, dass hohe Interkorrelationen zwischen verschiedenen Erhebungsinstrumenten der Mitarbeiterzufriedenheit durch eine gemeinsame zugrunde liegende Eigenschaft oder Disposition verursacht werden können. Diese hierarchische Sichtweise ist nicht nur auf das Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit beschränkt, sondern liegt einer Reihe weiterer psychologischer Konzepte zugrunde, wie beispielsweise dem Konzept der Einstellung, der Persönlichkeit oder dem Konzept der Job Perceptions (z.B. Hackman & Oldham, 1975; Ajzen, 1988; Eagly & Chaiken, 1993).

Unter der Annahme der Gültigkeit des aggregierten oder sogar summativen Modells müsste eine eindeutige theoretische Konzeption mit entsprechendem empirischen Messverfahren definierbar sein, da die Gesamtzufriedenheit innerhalb dieses Ansatzes immer aus der Summe der einzelnen Facetten resultiert. De facto existiert diesbezüglich kein fundiertes, einheitliches Konzept, wie in den vorherigen Abschnitten bereits aufgezeigt wurde. Im Gegenteil, es finden sich in Forschung und Praxis unzählige Verfahren zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit mit zudem unterschiedlichen Facetten der Zufriedenheit. Nach Weiss (2002, S.186) kann im Prinzip jedes Objekt oder jede Situation zum Gegenstand von Zufriedenheit werden: „Any element of work experience that is at all discriminable, that can become an object of thought, can be the subject of evaluation and therefore considered a „facet“. The desks, the pay, the toupee of your boss are all objects of thought, subject to evaluation“. Innerhalb des hierarchischen Modells gibt es hierfür die einfache Erklärung, dass das latente Konstrukt Mitarbeiterzufriedenheit in vielen unterschiedlichen Manifestationen zum Ausdruck kommen kann.

Ein weiteres Argument für die Gültigkeit des hierarchischen Modells, das eng mit dem vorherigen verknüpft ist, basiert auf der erstaunlichen Unabhängigkeit der Mitarbeiterzufriedenheit gegenüber verschiedenen Operationalisierungen. Trotz unterschiedlicher

Messungen, beispielsweise mit nur einem Item gegenüber einer umfassenden Erhebung mit vielen Items zu verschiedenen Themengebieten, treten zwischen den einzelnen Maßen der Zufriedenheit hohe Korrelationen auf (Parsons & Hulin, 1982).

Für die Forschung auf dem Themengebiet der Mitarbeiterzufriedenheit – und natürlich auch bei der Untersuchung anderer psychologischer Konstrukte – ist es von großer Wichtigkeit, jeweils eine genaue theoretische Konzeption des untersuchten Konstrukts dahingehend vorzunehmen, dass die Beziehung der einzelnen Facetten zu dem Gesamtkonstrukt hergestellt wird. „[...] the classification of multidimensional constructs into the three proposed models [is] a theoretical, rather than empirical, issue“ (Law, Wong & Mobley, 1998, S.752). Die Autoren betonen vor allem die theoretische Einordnung und schlagen hierzu eine allgemeine Taxonomie zur Einordnung von multidimensionalen Konstrukten nach zwei unterschiedlichen Modellen vor, dem „*composed model*“, das dem vorher beschriebenen hierarchischen Modell entspricht und dem „*factor model*“, das dem aggregierten Modell gleichzusetzen ist. In diesem Zusammenhang ist jedoch zu beachten, dass die empirische Relevanz der Unterschiede zwischen diesen beiden Modellen deutlich geringer ausfällt als theoretisch angenommen. Ironson et al. (1989) berichten für die Gewinnung eines Gesamtzufriedenheitswertes aus dem Job Descriptive Index (siehe Kap. 2.2.1.3.2) eine Korrelation von $r=,92$ (bei Korrektur um die Unreliabilität sogar von $r=1,00$) zwischen dem Verfahren der reinen Summenbildung gegenüber dem Verfahren der Extraktion eines Generalfaktors.

Aus den vorherigen Ausführungen wird für die weitere Arbeit folgendes Fazit gezogen: Sowohl für die theoretische Konzeption der Mitarbeiterzufriedenheit als auch für die Konzeption des Erhebungsinstruments und der eingesetzten Analysemethoden werden die Annahmen des hierarchischen Modells zugrunde gelegt. Gründe für die Auswahl dieses Ansatzes liegen vor allem darin, dass er einerseits mit unterschiedlichen theoretischen Ansätzen der Mitarbeiterzufriedenheit und andererseits mit einer Reihe von empirischen Befunden in Einklang steht. Vor allem die empirisch beobachtbaren, starken Interkorrelationen der einzelnen Facetten der Zufriedenheit können nicht im Rahmen eines aggregierten, sehr wohl aber im Rahmen eines hierarchischen Modells erklärt werden.

2.2.1.3 Messung von Mitarbeiterzufriedenheit

In den folgenden beiden Abschnitten werden unterschiedliche Ansätze und ausgewählte Instrumente zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit vorgestellt.

2.2.1.3.1 Unterschiedliche Messansätze der Mitarbeiterzufriedenheit

Betrachtet man die einzelnen Studien auf dem Gebiet der Mitarbeiterzufriedenheit, fällt hierbei die Vielfalt der eingesetzten Messansätze und Verfahren auf. So werden beispielsweise Verfahren

eingesetzt, die die Zufriedenheit mit nur einem einzelnen Item erheben (sog. „*single-item measure*“) (z.B. Scarpello & Campbell, 1983; Wanous, Reichers & Hudy, 1997), die eine allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit mit mehreren Items erfassen (z.B. Ironson et al., 1989), die zur Beurteilung für jede Facette der Zufriedenheit ein Item zugrunde legen (z.B. Nagy, 2002), die die Zufriedenheit mit mehreren Items zu jeder Facette messen (z.B. Smith, Kendall & Hulin, 1985) oder zur Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit sowohl einzelne Items für jede Facette als auch abschließende Zufriedenheitsfragen einsetzen (z.B. Hauptmann & Waller, 2000).

Die Korrelationen zwischen diesen unterschiedlichen Erhebungsansätzen sind hoch. Wanous, Reichers und Hudy (1997) fanden in ihrer Metaanalyse eine hohe Korrelation von $r=,63$ zwischen einer Single-Item Messung und der zusammenfassenden Zufriedenheitsfrage „Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeit?“ sowie der Messung über mehrere Skalen und Items. Weiterhin untersucht Nagy (2002) den Zusammenhang der Messung der Mitarbeiterzufriedenheit mit 72 Items auf den fünf Skalen des Job Descriptive Index mit der Erhebung mittels Kurzfragebogen, der für jede Skala nur eine zusammenfassende Frage enthält. Er ermittelt eine mittlere Korrelation von $r=,66$ über alle Facetten mit der höchsten Einzelkorrelation für Entlohnung ($r=,72$). Trotz dieser offensichtlichen Unabhängigkeit der Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit gegenüber verschiedenen Verfahren und Operationalisierungen wird dennoch über den Einsatz der unterschiedlichen Messansätze im organisationalen Kontext intensiv diskutiert. Als Vorteile für die Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit mit nur einem Item werden meist das Einsparen von Zeit und Kosten und die größere Augenscheinvalidität angeführt. Weiterhin gehen Scarpello und Campbell (1983) davon aus, dass eine zusammenfassende Frage immer das holistischere Bild der Mitarbeiterzufriedenheit zeichnet. Wird dagegen Mitarbeiterzufriedenheit über mehrere Facetten gemessen und diese zu einem Gesamtzufriedenheitsindex aufsummiert, können nicht alle wichtigen Aspekte im Fragebogen aufgenommen werden, die im individuellen Fall die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit bedingen. „[...] it is extremely likely that there are individual differences among employees that help to determine their satisfaction with a particular facet. Consequently, it appears as though multiple-item measures may produce an ‘incomplete’ evaluation of an employee’s facet satisfaction“ (Nagy, 2002, S.78).

Die Praktikabilität der Single-Item Messung ist somit hoch, dennoch sollte das Ziel einer Erhebung der MitarbeiterEinstellungen entscheidend für die Wahl der Erhebungsform sein. Besteht das Ziel darin, im Rahmen einer Organisationsentwicklung die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erfassen, sollte eine differenzierte Erhebung erfolgen, um aus den Ergebnissen Maßnahmen zur Veränderung ableiten oder auch langfristige Entwicklungen abbilden zu können. Um Veränderungen in einer Organisation bewirken zu können, ist es von großer Wichtigkeit, die

einzelnen Teilaspekte der Mitarbeiterzufriedenheit z.B. in Form einer umfassenden Mitarbeiterbefragung zu untersuchen. Zudem können durch detaillierte Messungen bessere Prädiktorwerte bezüglich verschiedener Kriteriumsvariablen erreicht werden. In der Metaanalyse von Tett und Meyer (1993) konnte durch die Messung einzelner Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit im Gegensatz zur Messung der Gesamtzufriedenheit mit nur einem Item ein höherer Erklärungsanteil an der Fluktuationsabsicht und der Fluktuation erreicht werden (28% zu 14% erklärter Varianz).

Auch methodische Problempunkte sind in Zusammenhang mit einer Single-Item Messung anzuführen. Nagy (2002) gibt hierbei zu bedenken, dass keine Reliabilitäten bestimmt oder Strukturgleichungsmodelle zur Analyse eingesetzt werden können. Dennoch sollten die Vorteile der zusammenfassenden Fragen, insbesondere deren hoher Erklärungswert nicht außer Acht gelassen werden und demnach ergänzend zu den Einzelfragen eingesetzt werden. Den höchsten Erklärungsanteil, aber auch die beste Grundlage zur Ableitung von Maßnahmen bietet daher eine Kombination von Einzelfragen zu verschiedenen Themengebieten mit einer jeweils abschließenden zusammenfassenden Frage.

2.2.1.3.2 Verfahren zur Messung von Mitarbeiterzufriedenheit

Zur Messung von Mitarbeiterzufriedenheit liegen einige standardisierte Befragungsverfahren vor, die z.T. auf unterschiedliche theoretische Ansätze Bezug nehmen. Die meisten Erhebungsverfahren basieren auf der in der Einstellungsforschung dominierenden Methode der summierten Einschätzungen anhand von Likert-Ratingskalen: Zu einer Frage oder einem Statement werden abgestufte Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Im Folgenden werden die wichtigsten Verfahren vorgestellt.

Im deutschsprachigen Raum gelten der *Arbeitsbeschreibungsbogen* (ABB) von Neuberger und Allerbeck (1978) und die *Skala zur Messung der Arbeitszufriedenheit* (SAZ) von Fischer und Lück (1972) als die am häufigsten eingesetzten Verfahren. Es handelt sich bei dem ABB um ein hoch strukturiertes schriftliches Verfahren, das die Bewertung verschiedener Aspekte (Tätigkeit, Kollegen, äußere Bedingungen, Vorgesetzte, Organisation und Leitung, Arbeitszeit, Arbeitsplatzsicherheit, Berufliche Weiterbildung, Bezahlung) durch 79 Items anhand einer vierstufigen Skala (von „ja“ bis „nein“) ermöglicht. Der ABB sieht keinen Gesamtscore vor, vielmehr wird hierfür ein Einzelitem pro Subskala verwendet. Die Autoren geben an, dass die Skalen den statistischen Gütekriterien genügen und als zuverlässig angesehen werden können. Lediglich die Unabhängigkeit der Skalen konnte bislang nicht bestätigt werden. Bei der SAZ handelt es sich ebenfalls um einen standardisierten Fragebogen, der 37 Items über fünf Subskalen

(z.B. Firma, Bezahlung, Selbstverwirklichung, Resignation) beinhaltet. Zudem wird die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit mit einer acht Items umfassenden Kurzsкала ermittelt.

Zu den bekanntesten Verfahren aus dem angelsächsischen Sprachraum zählt der *Job Descriptive Index* (JDI) von Smith, Kendall und Hulin (1969). Der JDI besteht aus 72 Items zu insgesamt fünf Subskalen. Von den Befragten werden Einschätzungen bezüglich Aspekten der Tätigkeit, der Entlohnung, der Beruflichen Entwicklung, der Supervision und der Mitarbeiter auf der Skala „trifft zu“, „trifft nicht zu“ oder „unentschieden“ gefordert. In über 400 Studien wurde Mitarbeiterzufriedenheit mit dem JDI gemessen (Smith et al., 1989). Weiterhin wird der *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) von Weiss, Dawis, England und Lofquist (1967) häufig eingesetzt.

2.2.1.3.3 Mitarbeiterbefragung als Methode zur Erfassung von Mitarbeitereinstellungen

Eine wichtige Voraussetzung für die Analyse der Beziehung zwischen den Mitarbeitereinstellungen und den Reaktionen der Kunden ist die Quantifizierung bzw. Messung der einzelnen Konstrukte. Die im Rahmen der Arbeit betrachteten Konstrukte – die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter sowie der Kunden – weisen konzeptionelle und methodische Parallelen auf. Es handelt sich bei allen um psychologische Einstellungskonstrukte. Daher bietet sich für deren Messung die Methode der Befragung mit den Erhebungsformen der Mitarbeiterbefragung und der Kundenbefragung an.

Im Folgenden wird ausschließlich das Konzept der *Mitarbeiterbefragung* (MAB) vorgestellt. Im Rahmen der durchgeführten empirischen Studien der Arbeit wurde für die Datenerhebung auf Mitarbeiterseite ein Fragebogen entwickelt und die Befragung selbst durchgeführt, während die Daten auf Kundenseite vom Unternehmen erhoben und der Autorin zur Verfügung gestellt wurden. Beide Erhebungsformen weisen konzeptionelle und methodische Parallelen auf. Somit können grundlegende Annahmen bezüglich der Mitarbeiterbefragung auf die Kundenbefragung übertragen werden.

Die ersten MAB waren in erster Linie Meinungs- und Einstellungsumfragen, die ihren Schwerpunkt im Bereich der Mitarbeiterzufriedenheit und des Betriebsklimas hatten (Neuberger & Allerbeck, 1978). Stand vor dem 2. Weltkrieg und in den 50er und 60er Jahren noch die Erfassung einer individuellen Mitarbeiterzufriedenheit im Vordergrund, folgte in den 70er Jahren die Untersuchung des allgemeinen Betriebsklimas und in den 80er Jahren die Organisationskulturforschung. Bei Letzterer wurden in erster Linie globale Aussagen über die gesamte Organisation getroffen. Es handelte sich um eine statische Betrachtungsweise, bei der durch eine Querschnittsanalyse ein *Ist-Zustand* einmalig erhoben wurde (Bungard, 1997). In den 90er Jahren verschob sich der Fokus in Richtung einer prozessorientierten Analyse. Dies drückt sich darin aus, dass zum einen neben individuellen Einstellungen auch innerbetriebliche Prozesse

beurteilt wurden und zum anderen eine Einbindung der MAB in laufende Veränderungsprozesse im Sinne der Organisationsentwicklung erfolgte (Töpfer & Funke, 1985; Domsch & Reinecke, 1982; Scholz & Scholz, 1995; Borg, 2000).

Trotz dieser langen Tradition erfreut sich die Durchführung von MAB auch heute einer großen Beliebtheit. Untersuchungen zeigen, dass die Zahl der MAB in den letzten Jahren sowohl international als auch in deutschen Unternehmen stark zugenommen hat (Bungard, Fettel & Jöns, 1997). Insbesondere seit Mitte der 90er Jahre hat das Thema MAB offensichtlich eine Renaissance erfahren. Wesentliche Gründe hierfür liegen in der zunehmenden Steuerung der Unternehmen über entsprechende Controlling- und Kennzahlensysteme sowie in der zunehmenden Verbreitung des *Total Quality Management-Gedankens* und damit auch der Bedeutung von *Qualitätswettbewerben*. Nach Bungard (1997) geht es heute im Vergleich zu früher primär um die strategische Bedeutung einer MAB im Rahmen übergreifender Organisationskonzepte. Zudem empfiehlt er die Einbettung der Daten in ein umfassendes Incentive-System (Bungard, 2000). Somit rückt der Aspekt des Qualitäts- und Innovationsmanagements in den Vordergrund, bei welchem die Einbindung der Ergebnisse in laufende Veränderungsprozesse von zentraler Bedeutung ist. Dieser Trend geht einher mit einem vermehrten Interesse der Unternehmen an der Durchführung von MAB und Kundenbefragungen, die die Möglichkeit bieten, die Einstellungen der Kunden und der Mitarbeiter zu unterschiedlichen Themengebieten zu quantifizieren. Eine MAB kann beispielsweise im Rahmen des EFQM-Excellence Models wesentliche Funktionen übernehmen, vor allem bei den *mitarbeiterbezogenen Ergebnissen* sowie bei den Kriterien *Führung* und *Mitarbeiterorientierung* (Schütz & Koop, 2002). Unternehmen, die im Rahmen des EFQM-Excellence Models an einem Qualitätswettbewerb teilnehmen möchten, müssen über drei Zeitpunkte systematisch die Mitarbeiterzufriedenheit erfasst haben, was an dieser Stelle eine MAB fast unumgänglich macht. Auch im Rahmen der Balanced Scorecard kann eine MAB oder eine Kundenbefragung wichtige Kennzahlen für die Perspektiven *Kunden* sowie *Lernen und Entwicklung* liefern.

Nachdem zuvor die Bedeutung von MAB diskutiert wurde, werden im Folgenden wesentliche Funktionen und Ziele einer MAB nach Jöns (1997) vorgestellt. Eine MAB hat zunächst *Diagnosefunktion*, indem die Meinungen und Einstellungen der Mitarbeiter hinsichtlich verschiedener Bereiche der betrieblichen Arbeitswelt erfasst werden. Die MAB dient hierbei als diagnostisches Instrument, um einen ersten Dateninput am Anfang eines sog. *Survey-Feedback-Prozesses* zu leisten (Comelli, 1997). Weiterhin steht in diesem Zusammenhang das Ziel im Vordergrund, Informationen über die Stärken und Schwächen des Unternehmens zu erhalten. Im Rahmen der *Veränderungsfunktion* oder *Interventionsfunktion* ist es nach Trost, Jöns und Bungard (1999) das Ziel einer MAB, aus den gewonnenen Informationen Maßnahmen zur Veränderung

abzuleiten und umzusetzen. Im Laufe dieses Prozesses dienen die Folgebefragungen zum einen der Evaluation von bisherigen Aktionen und zum anderen als Input für weitere Veränderungsmaßnahmen (*Evaluationsfunktion*).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist sowohl die Diagnosefunktion als auch die Veränderungsfunktion von entscheidender Relevanz, da eine gemeinsame Steuerung und Optimierung – im Sinne der Veränderungsfunktion – der betrachteten Konstrukte und deren Integration in übergreifende Managementsysteme verfolgt werden. An dieser Stelle sei daher auf den Ansatz von Bungard (1997) verwiesen, der den Ablauf und die Form einer MAB beschreibt sowie explizit die Folge- und Veränderungsprozesse im Anschluss an die MAB thematisiert.

2.2.1.4 Überblick über aktuelle Forschungsergebnisse (Einflussfaktoren, Auswirkungen)

Mit Hinblick auf die Vielzahl unterschiedlicher empirischer Studien mit z.T. widersprüchlichen Ergebnissen wird im Folgenden versucht, einen Überblick über das intensiv untersuchte Themengebiet der Mitarbeiterzufriedenheit zu geben. Die einzelnen empirischen Studien können dahingehend strukturiert werden, inwieweit Mitarbeiterzufriedenheit als *auslösende Variable* (Antecedenz), als *abhängige Variable* (Konsequenz) oder als *korrelierende Variable* (Korrelat) untersucht wird. Mitarbeiterzufriedenheit wird beispielsweise als auslösende Variable für Leistung, Abwesenheit oder Fluktuation herangezogen sowie als das Ergebnis von verschiedenen Merkmalen des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung untersucht. Aufgrund der fehlenden Möglichkeit, Kausalitäten zu analysieren, werden daher auch oft korrelierende Variablen betrachtet. In diesem Abschnitt werden ausschließlich Ergebnisse berichtet, die sich nicht auf den Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment bzw. Mitarbeiterzufriedenheit und Reaktionen auf Kundenseite beziehen, während in Kapitel 2.2.3 und 2.4 diese Zusammenhänge explizit betrachtet werden.

2.2.1.4.1 Mitarbeiterzufriedenheit als abhängige Variable

Mitarbeiterzufriedenheit wird häufig in Zusammenhang mit den *Merkmale der Tätigkeit* betrachtet. Die Untersuchung dieser Beziehung steht in den Arbeiten von Hackman und Oldham (1976, 1980) im Vordergrund. Die postulierten Zusammenhänge im Job Characteristic Model und die diesbezüglichen empirischen Ergebnisse wurden bereits in Kapitel 2.2.1.1.1 vorgestellt. Zu ähnlichen Ergebnissen gelangen Cavanaugh, Boswell, Roehling und Boudreau (2000): Bedingungen am Arbeitsplatz, die als Herausforderung empfunden werden, beeinflussen das Wohlbefinden und die Zufriedenheit der Mitarbeiter positiv, während hinderliche Bedingungen mit einer geringeren Mitarbeiterzufriedenheit und einer höheren Motivation den Arbeitsplatz zu

wechseln einhergehen. Weiterhin wird davon ausgegangen, dass aus einer anregenden Tätigkeit oder Arbeitsumgebung eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit resultiert.

Darüber hinaus belegen Miller und Monge (1986) eine positive Beziehung zwischen dem *Partizipationsgrad* und der Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Als weitere auslösende Variable für die Zufriedenheit der Mitarbeiter wird in den Untersuchungen von Spector (1986) die *wahrgenommene Kontrolle* im Arbeitsumfeld betrachtet. Eine hohe wahrgenommene Handlungskontrolle führt nicht nur zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit, sondern auch zu einem gesteigerten Commitment sowie zu einem reduzierten Stressempfinden und geringerem Absentismus. In diesem Zusammenhang ist unmittelbar nachvollziehbar, dass *flexible Arbeitszeiten* in einem positiven Zusammenhang zur Zufriedenheit der Mitarbeiter stehen, da hierbei die Kontrolle dem Mitarbeiter überlassen wird. Es konnte sowohl ein positiver Zusammenhang zwischen der Möglichkeit einer selbstbestimmten Einteilung der Arbeitszeit und der Mitarbeiterzufriedenheit als auch ein negativer Zusammenhang mit Absentismus nachgewiesen werden (Christensen & Staines, 1990). Zudem erhöhen flexible Arbeitszeiten nach McGuire und Liro (1987) die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und der Arbeitszeit selbst.

Empirische Unterstützung findet ebenfalls die Annahme einer positiven Beziehung zwischen dem *Vorgesetztenverhalten* und der Zufriedenheit des Mitarbeiters. Unterstützung durch den Vorgesetzten, arbeitsbezogene Information durch den Vorgesetzten sowie regelmäßiges Feedback beeinflussen die Zufriedenheit der Mitarbeiter positiv (Beehr & Gupta, 1987; Lobban, Husted & Farewell, 1998).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Merkmale des Arbeitsplatzes und der Arbeitsumgebung Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter zeigen. Sowohl Autonomie und Anforderungsvielfalt als auch Flexibilität und Mitbestimmungsmöglichkeiten beeinflussen die Mitarbeiterzufriedenheit positiv. Allerdings sollten individuelle Unterschiede bezüglich des Grades des Autonomiebedürfnisses Berücksichtigung finden oder Mitarbeiter durch entsprechende Informationen und kontinuierliche Weiterbildung auf neue Situationen und veränderte Anforderungen vorbereitet werden.

2.2.1.4.2 Mitarbeiterzufriedenheit als unabhängige Variable

Die Frage zum Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und *Leistung* beschäftigt Forschung und Praxis seit nunmehr fast 70 Jahren und kann bis heute nicht endgültig beantwortet werden. Für die ursprüngliche Annahme eines positiven kausalen Effekts der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Leistung konnten nur wenige empirische Belege gefunden werden. Diese Sichtweise geht auf die Human Relation Bewegung zurück und wird von Strauss (1968, S.264) folgendermaßen

kommentiert: „Early human relationists viewed the morale-productivity relationship quite simply: higher morale would lead to improved productivity“. Die umgekehrte Annahme – Leistung verursacht Zufriedenheit – findet nach Judge, Thoresen, Bono und Patton (2001) ebenfalls nur wenig Bestätigung (von 10 Studien können nur 4 einen solchen Effekt nachweisen). Doch nicht nur bezüglich der Kausalität kann bisher keine Aussage getroffen werden, zudem fällt der Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung insgesamt eher gering aus. Eine frühe einflussreiche und vielfach zitierte Metaanalyse kommt zu dem Schluss, dass kein oder ein nur geringer Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der Leistung der Mitarbeiter besteht (Brayfield & Crockett, 1955). Kritisch anzumerken ist, dass es sich hierbei um eine qualitative Untersuchung handelt, in die nur neun Studien einbezogen wurden, da bis zu diesem Zeitpunkt die Untersuchungen noch nicht sehr zahlreich waren. Petty, McGee und Cavender (1984) ermitteln dagegen in ihrer Metaanalyse eine überraschend hohe mittlere Korrelation von $r=,31$ für diesen Zusammenhang (16 Untersuchungen wurden einbezogen). Bezüglich der Klärung der kausalen Richtung merken die Autoren an, dass die empirischen Ergebnisse bisher nur wenig Unterstützung für eine bestimmte Kausalrichtung bieten. Mit der Metaanalyse von Iaffaldano und Muchinsky (1985, rund 70 Studien wurden eingeschlossen) wird ein zusammenfassendes Bild über die bisherige Forschung auf diesem Themengebiet gezeichnet. Die Autoren berichten eine mittlere Korrelation von $r=,17$ zwischen der Zufriedenheit und der Leistung der Mitarbeiter. Judge, Thoresen, Bono und Patton (2001, S.382) kommentieren dieses Ergebnis, „that .17 is not the best estimate of the true relationship between overall job satisfaction and job performance“. Als problematisch führen sie an, dass nicht veröffentlichte Studien ausgeschlossen wurden (Publication bias nach Rosenthal, 1995) und eine Zusammenfassung der Ergebnisse für die Gesamtzufriedenheit und die Zufriedenheit mit einzelnen Facetten der Zufriedenheit vorgenommen wurde, was beides zu einer Verfälschung der Ergebnisse führt. Diese Metaanalyse wurde dennoch häufig zitiert (220 Zitate nach dem Social Sciences Citation Index am 20.02.2004). Im Anschluss schien sich die Forschungslandschaft mit abschließenden Bewertungen wie „it is accepted among most researchers that there is not a substantial relationship between job satisfaction and productivity“ (Judge, Hanisch & Drankoski, 1995) oder der Annahme einer „illusory correlation“ (Iaffaldano & Muchinsky, 1985, S.270) oder „the magnitude of correlation between job performance and job satisfaction is unexpectedly low“ (Spector, 1997, S.56) zufrieden zu geben. In den 90er Jahren wurde es im Vergleich zu den 80er Jahren eher ruhig um die Erforschung dieser Beziehung, insgesamt wurden 25% weniger Studien zu dieser Thematik veröffentlicht (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001). In einer weiteren Metaanalyse Anfang der 90er Jahre (Six & Eckes, 1991) kann eine ebenfalls nur geringe Korrelation von $r=,18$ für den Zusammenhang von Zufriedenheit und Leistung gefunden

werden (rund 90 Studien werden einbezogen). Als Erklärung für diesen geringen Zusammenhang und die offensichtliche Unterschätzung der Beziehung wurden Messprobleme (Fisher, 1980), Merkmale des Untersuchungsdesigns (Iaffaldano & Muchinsky, 1985), Moderatorvariablen bezogen auf Arbeitsplatzmerkmale (Ivancevich, 1978), Merkmale der Person (Steers, 1975) und unterschiedliche Belohnungssysteme (Schwab & Cummings, 1970) diskutiert.

In jüngster Zeit kommt es aufgrund der ermittelten, wesentlich höheren Korrelationen aktueller Studien zu einer „Wiederbelebung“ der Forschung auf diesem Themengebiet. Ellington, Gruys und Sackett (1998) berichten in ihrer Metaanalyse von einer korrigierten mittleren Korrelation von $r=,44$. Insbesondere durch die Metaanalyse von Judge, Thoresen, Bono und Patton (2001) mit einer mittleren Korrelation von $r=,30$ für den Zusammenhang von Gesamtzufriedenheit und Leistung bekommt das Themengebiet neue Impulse (hier werden 312 Studien in den Jahren 1967-1999 betrachtet). Die Autoren kommen zu dem Schluss: „[...] we believe the time has come for researchers to **re**consider the satisfaction-performance relationship” (S.393). Die Ergebnisse dieser Studien stehen in Kontrast zu den Ergebnissen früherer Untersuchungen (z.B. Iaffaldano & Muchinsky, 1985). Judge, Thoresen, Bono und Patton (2001) sehen den Unterschied ihrer Metaanalyse vor allem in der differenzierten Betrachtung der Gesamtzufriedenheit gegenüber verschiedenen Einzelzufriedenheiten. Für jede Studie wurde zunächst aus den einzelnen Facetten ein Gesamtzufriedenheitswert errechnet, welcher dann in die Analyse der Korrelationen einfließt. Bei Iaffaldano und Muchinsky (1985) gingen dagegen beide Analysen gleichgewichtet ein. Die berichteten Korrelationen in einer aktuellen Metaanalyse (Harter, Hayes & Schmidt, 2002) sind allerdings wieder ernüchternd. Die durchschnittliche Korrelation der Gesamtzufriedenheit mit der Produktivität beträgt $r=,12$.

Der größte Teil der Untersuchungen bezüglich der Auswirkungen von Mitarbeiterzufriedenheit beschäftigt sich mit dem Zusammenhang von Zufriedenheit und Leistung. Weiterhin werden als mögliche Konsequenzen die Variablen *Fluktuation* und *Abwesenheit* betrachtet. Harter, Hayes und Schmidt (2002) berichten in ihrer Metaanalyse eine durchschnittliche Korrelation von $r=,16$ für Mitarbeiterzufriedenheit und Fluktuation, während Steel und Ovalle (1984) eine deutliche höhere Korrelation von $r=,31$ nachweisen können. Nach Semmer und Baillod (1993) liegt die durchschnittliche Korrelation für den Zusammenhang von Zufriedenheit und Fluktuation zwischen $r=,20$ und $r=,40$. Für den Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Abwesenheit ermitteln Scott und Taylor (1985) eine Korrelation von $r=,29$.

Als Folge der insgesamt widersprüchlichen Ergebnisse bezüglich kausaler Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und weiteren Variablen werden zunehmend Korrelate untersucht und wechselseitige Einflüsse angenommen. Als eine mit Mitarbeiterzufriedenheit

korrelierende Variablen wird beispielsweise die *wahrgenommene Unsicherheit* im Job untersucht, die zu sinkender Zufriedenheit führt (Worrall & Cooper, 1998). Zudem ist die wahrgenommene Unsicherheit für die Erklärung von Abwesenheit und Krankheit von Bedeutung, da sie das Wohlbefinden der Mitarbeiter beeinträchtigt (King, 2000; Sparks, Faragher & Cooper, 2001).

Zusammenfassend ist bezüglich der empirischen Erkenntnisse zur Beziehung zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der abhängigen Variable Leistung festzuhalten, dass die Ergebnisse der letzten Jahrzehnte stark unterschiedlich, z.T. sogar widersprüchlich im Hinblick auf die Stärke und die Wirkungsrichtung ausfallen. Die Korrelationen reichen von einer Korrelation nahe Null bis hin zu einer Korrelation von $r=.30$, was einer mittleren Effektstärke nach Cohen und Cohen (1983) entspricht. Vor dem Hintergrund der großen Varianz der Ergebnisse hat eine mittlere Korrelation in einer Metaanalyse nur wenig theoretische oder praktische Bedeutung. Die Annahme einer direkten kausalen Beziehung greift demnach zu kurz. Implikationen für die künftige Forschung liegen daher in der Untersuchung alternativer Modelle und Ansätze in Bezug auf den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung. Im folgenden Abschnitt werden mögliche Ansatzpunkte diskutiert.

2.2.1.5 Fazit für die weitere Arbeit

Bevor ein Fazit aus den empirischen Befunden für die weitere Arbeit gezogen wird, soll zunächst die allgemein kritische Beurteilung der Zufriedenheitsforschung von Brief und Weiss (2002) angeführt werden. Ihrer Meinung nach ist die Forschung auf diesem Themengebiet gekennzeichnet durch eine limitierte Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit in Form von standardisierten Fragebögen unter Ausschluss von qualitativen Verfahren, der Vernachlässigung einer stetigen Weiterentwicklung der theoretischen Grundlagen und damit einhergehend einer primär empirischen Ausrichtung der Forschung. Weiterhin führen die Autoren an, dass dispositionale Grundlagen der Mitarbeiterzufriedenheit keine Berücksichtigung finden zugunsten einer fast ausschließlichen Untersuchung von Facetten der Arbeitsumgebung als Auslöser für Zufriedenheit: „the diversity evident in the 1930s soon faded and was replaced by an approach that was conceptually and methodologically narrow“ (S.281). Zudem sehen auch Borg und Staufenbiel (1991) das Forschungsgebiet stark eingeschränkt, aufgrund der stark nomothetischen Untersuchungsstrategie, um damit generalisierbare Erkenntnisse zu gewinnen sowie große Stichproben mit standardisierten Instrumenten zu untersuchen. Damit wird vernachlässigt, dass Mitarbeiterzufriedenheit als Ergebnis eines Prozesses gesehen werden kann, der bei jedem Individuum in Abhängigkeit von individuellen Gegebenheiten und Vorerfahrungen unterschiedlich abläuft.

Als Fazit aus den widersprüchlichen empirischen Erkenntnissen bezüglich des Zusammenhangs von Zufriedenheit und Leistung kann festgehalten werden, dass das eigentliche Dilemma in der wenig einheitlichen theoretischen Konzeption und Operationalisierung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Leistung liegt. Vor allem die unterschiedlichen theoretischen Ansätze der Mitarbeiterzufriedenheit, die in engem Zusammenhang mit deren Operationalisierung stehen, sind ein Grund für die große Varianz der Ergebnisse. Das gleiche Problem stellt sich auf der Seite der Leistungskriterien, welche ebenfalls eine starke Varianz der Ergebnisse aufweisen. Damit einhergehend fallen auch die Ergebnisse der Metaanalysen heterogen aus, was in der mangelnden Vergleichbarkeit der Studien begründet liegt.

Vor diesem Hintergrund werden im Folgenden alternative Forschungsansätze vorgestellt und aus diesen im Anschluss Implikationen für die vorliegende Arbeit abgeleitet.

- Ein alternativer Ansatz der Betrachtung des Zusammenhangs von Zufriedenheit und Leistung besteht darin, mögliche Spurious-Effekte (Cook & Campbell, 1979) zu untersuchen, d.h. dass ein Zusammenhang nicht durch die beiden untersuchten Variablen, sondern durch eine dritte, nicht untersuchte Variable zustande kommt. Als Beispiele werden in diesem Zusammenhang Selbstwert (Gardner & Pierce, 1998), Commitment (Keller, 1997) und Partizipationsmöglichkeiten (Abdel-Halim, 1983) diskutiert.
- Judge, Thoresen, Bono und Patton (2001) diskutieren als alternative Vorgehensweise, mehr affektive Komponenten, wie beispielsweise Commitment, in die Analysen einzubeziehen. Weiss (2002) sowie Brief und Roberson (1989) führen hierzu an, dass der Zusammenhang nur niedrig ausfällt, „because we’ve been searching for the wrong object“ (Weiss, 2002, S.184). Weiss (2002) postuliert, dass es sich bei Mitarbeiterzufriedenheit um kein einheitliches Konstrukt handelt, sondern im Wesentlichen in die zwei Konstrukte Einstellung und Affekt differenziert werden sollte. Empirische Belege hierfür finden sich bei Brief (1998), der zeigen kann, dass Kognitionen signifikant stärker mit Zufriedenheit korreliert sind als affektive Variablen. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Weiss und Cropanzano (1996), die eine Unterscheidung in durch Affekte ausgelöste Verhaltensweisen und kognitiv bedingte Verhaltensweisen vornehmen.
- Ein weiterer Ansatzpunkt liegt darin, das Konzept Leistung neu zu operationalisieren. In den meisten Untersuchungen wird Leistung in Form von Leistungsbeurteilungen durch Selbsteinschätzung oder durch den Vorgesetzten, Produktivitätszahlen oder Fluktuation erfasst. Die Kriterien sind demnach heterogen, was in abweichenden Korrelationen resultiert. Als Beispiel für diese große Varianz sollen die Untersuchungen von Green (1972) und Joyce et al. (1982) angeführt werden. Green berichtet eine Korrelation von $r=,58$ für die

Zufriedenheit von Managern und der Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten, während Joyce et al. (1982) hierfür nur einen Zusammenhang von $r=,08$ finden. In Anbetracht dessen ist der Einsatz von einheitlichen Kriterien und Erhebungsmethoden von besonderer Bedeutung. Ein weiterer Lösungsansatz besteht darin, neue Kriterien zur Operationalisierung von Leistung heranzuziehen. Hinsichtlich der Kriterienproblematik schlägt Fisher (1980) vor, spezifischere Leistungsmessungen vorzunehmen, da diese vermutlich einen höheren Zusammenhang zu spezifischen Aspekten der Zufriedenheit oder zu Commitment aufweisen. Weiterhin betonen Fisher und Locke (1992) die Wichtigkeit von Kriterien, die nicht nur auf der Grundlage einer einzelnen Bewertung oder Messung beruhen. Als mögliche Kriterien schlagen beispielsweise Organ und Ryan (1995) *Organizational Citizenship Behavior* (zum Konzept siehe Kap. 2.2.3.2) und Allen und Grisaffe (2001) Serviceorientierung oder Kundenzufriedenheit vor.

- Weiterhin sollten Moderatorvariablen integriert werden. Hierzu wurden bereits Studien zu den Moderatorvariablen Belohnungsstrukturen (für einen Überblick siehe Podsakoff & Williams, 1986), Anforderungsvielfalt, Autonomie und Komplexität der Tätigkeit (z.B. Baird, 1976; Barrick & Mount, 1993) durchgeführt. Begley und Czapka (1993) können den moderierenden Einfluss von affektivem Commitment auf die Beziehung zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Stress nachweisen.
- Ostroff (1992) schlägt als weitere Perspektive die Untersuchung der Beziehung auf einer aggregierten Ebene vor, da bei der Erbringung der Leistungen auch Interaktionseffekte - wie beispielsweise Teamverhalten oder Kommunikation - eine Rolle spielen, die bei einer individuellen Betrachtung nicht berücksichtigt werden (vgl. Teil III Kap. 1.5.3).
- Insgesamt wurden auf dem Gebiet der Mitarbeiterzufriedenheit nur wenige Längsschnittuntersuchungen oder Zeitreihenanalysen durchgeführt, welche erforderlich wären, um kausale Beziehungen zu untersuchen (z.B. Siegel & Bowen, 1971; Bagozzi, 1980).

Aus diesen alternativen Ansätzen wird für die vorliegende Arbeit folgendes Fazit abgeleitet: In Anlehnung an Judge, Thoresen, Bono und Patton (2001) werden auch affektive Komponenten – das affektive Commitment der Mitarbeiter – in die Untersuchung der Zusammenhänge einbezogen. Dennoch erfolgt eine deutliche Trennung von Zufriedenheit und affektiven Komponenten, da deren differierende Einflüsse analysiert werden sollen (Brief & Roberson, 1989; Weiss, 2002). Weiterhin werden zur Operationalisierung von Leistung spezifische Kriterien betrachtet, die Zufriedenheit und die Bindung der Kunden. Ebenfalls wird der Einfluss möglicher Moderatorvariablen (z.B. Anforderungsvielfalt und Komplexität der Tätigkeit) geprüft. Weiterhin kann aus den bisherigen Befunden gefolgert werden, dass zwischen der Zufriedenheit

der Mitarbeiter und den verschiedenen Leistungskriterien keine einfache direkte Beziehung besteht, sondern sich diese komplexer gestaltet. Durch den Einsatz eines Längsschnittdesigns im Rahmen der empirischen Untersuchung kann die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Untersuchung von möglichen Wirkungsrichtungen leisten. Mit Hilfe der sog. *cross-lagged-panel-analysis* (Schneider, White & Paul, 1998) sollen Kausalitäten geprüft werden, indem beispielsweise für zwei Erhebungszeitpunkte die Effekte der Variablen in jeweils entgegengesetzter Richtung untersucht werden.

2.2.2 Commitment

Die Verbundenheit der Mitarbeiter gegenüber dem Unternehmen, das sog. Commitment, wird als weitere MitarbeiterEinstellung im Rahmen der vorliegenden Arbeit betrachtet.

Die Commitmentforschung als Forschungszweig der Organisationspsychologie gewinnt zunehmend an Bedeutung. Dies zeigt sich in einer stetig steigenden Anzahl an Publikationen seit den 80er Jahren, insbesondere im US-amerikanischen Raum. Doch nicht nur in der Forschung, sondern auch von Seiten der Unternehmen wird dem Konzept immer größere Aufmerksamkeit zuteil. Der Hauptgrund für die Relevanz des Konstrukts in Forschung und Praxis liegt vor allem in den vermuteten positiven Zusammenhängen von Commitment mit einigen bedeutsamen Outputvariablen. So wird beispielsweise eine positive Korrelation von Commitment mit der Zufriedenheit, der Motivation und der Leistung der Mitarbeiter sowie eine negative Korrelation mit Absentismus und Fluktuation angenommen (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer & Allen, 1997).

Das vielfältige Interesse an diesem Themengebiet geht einher mit vielen unterschiedlichen konzeptionellen Differenzierungen des Commitment-Konstrukts. Dies resultiert in verschiedenen Definitionen, Erklärungsansätzen und Messmethoden sowie in uneinheitlichen, z.T. widersprüchlichen Forschungsergebnissen zu möglichen Zusammenhängen und Auswirkungen von Commitment auf andere Variablen. Fragestellungen über die Dimensionalität des Konstrukts werden ebenfalls untersucht. Hierbei wird Commitment hinsichtlich unterschiedlicher Bezugspunkte, auf welche sich das Commitment der Mitarbeiter richtet, analysiert. Commitment kann sich beispielsweise auf den Arbeitsplatz selbst („*Job Commitment*“ oder „*Occupational Commitment*“), auf den Vorgesetzten, die Kollegen, das Top-Management, die Kunden oder die Organisation als Ganzes (*Organisationales Commitment*) beziehen (Reichers, 1985). In der vorliegenden Arbeit steht der Ansatz des *Organisationalen Commitments* im Zentrum. Im Folgenden wird daher unter Commitment stets der Ansatz des *Organisationalen Commitments* verstanden, außer es wird ausdrücklich auf eine andere Form verwiesen.

Allen Ansätzen von Commitment ist die Annahme gemeinsam, dass Personen mit hohem Commitment danach streben, lange in dieser Organisation zu verbleiben (Meyer & Allen, 1997).

Konzeptionelle Unterschiede beziehen sich vor allem auf unterschiedliche psychologische Messebenen, wie beispielsweise Commitment als eine Einstellung oder eine Verhaltensweise, als auch auf unterschiedliche Ursachen für die Entstehung von Commitment. Am häufigsten wurde bislang das *affektive Commitment nach Meyer und Allen* (1997) und der Ansatz des *Organisationalen Commitments nach Mowday, Porter und Steers* (1982) untersucht. In beiden Ansätzen wird Commitment als eine Einstellung definiert, sich mit der eigenen Organisation zu identifizieren und sich ihr emotional verbunden zu fühlen. Diese Form von Commitment ist deshalb von zentralem Interesse, weil mit einer hohen Ausprägung meist ein engagierter und langfristiger Einsatz für das eigene Unternehmen verbunden ist. Beide Ansätze sind für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung und werden daher – nach einem Überblick über Definitionen und theoretische Ansätze des Konstruktes – ausführlich vorgestellt. Im Anschluss werden zudem empirische Forschungsergebnisse vorgestellt, sowie die Bedeutung von Commitment im Rahmen der Arbeit thematisiert.

2.2.2.1 Begriffliche Grundlagen und theoretische Ansätze

Aufgrund der Vielfalt unterschiedlicher Forschungsansätze und Definitionen von Commitment werden im Folgenden einige ausgewählte theoretische Konzeptionen vorgestellt (für einen Überblick auch zu weiteren Ansätzen siehe Moser, 1996).

Commitment heißt zunächst einmal wörtlich übersetzt „Bindung“ und steht in den meisten Ansätzen dafür, dass Menschen bestimmte Verhaltensweisen wiederholen, beibehalten und auf andere Alternativen oder Optionen verzichten (Moser, 1997). In anderen Worten ausgedrückt bedeutet dies ein konsistentes Verhalten einer Person über eine gewisse zeitliche Dauer. Zu dieser zeitlichen Dauer und Konsistenz kommt noch eine weitere Komponente hinzu, das Zurückweisen von Alternativen durch den Akteur (Becker, 1960). Einigkeit besteht bei den meisten Autoren darüber, dass „commitment refers to a psychological state that characterizes an employee's relationship with the organization for which he or she works and that has implications for whether or not the employee will choose to remain with the organization“ (Allen & Grisaffe, 2001, S.211). Die meisten Forscher würden somit zustimmen, dass Commitment ganz allgemein als *psychologische Verbundenheit eines Mitarbeiters mit seinem Unternehmen* definiert werden kann. Mitarbeiter mit einem hohen Commitment (im Folgenden auch „gebunden“ oder „committet“ genannt) haben eher die Absicht, im Unternehmen zu verbleiben, als Mitarbeiter mit einem niedrigen Commitment. Keine Einigkeit besteht allerdings darin, wie sich dieser psychologische Zustand der Verbundenheit beschreiben und sich dessen Entstehung erklären lässt.

Eine frühe Definition von Commitment stammt von Mowday, Porter und Steers (1982, S.27). Die Autoren definieren Organisationales Commitment als "the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organisation". Sie postulieren, dass sich Mitarbeiter mit einem hohen Commitment stark mit den Zielen und Werten des Unternehmens identifizieren und diese auch akzeptieren. Darüber hinaus sind sie bereit, große Anstrengungen für das Unternehmen zu leisten, verbunden mit dem Wunsch, auch in Zukunft in der Organisation zu verbleiben. Eine weitere Definition findet sich bei Meyer und Allen (1991), die Commitment allgemein als einen psychologischen Zustand bezeichnen, der die Beziehung zwischen einem Mitarbeiter und dem Unternehmen charakterisiert und der Auswirkungen auf die Entscheidung, im Unternehmen zu verbleiben oder dieses zu verlassen, hat.

Die verschiedenen Definitionen resultierten aus den zugrundeliegenden theoretischen Konzeptionen. Commitment zeigt sich diesbezüglich als ein vielschichtiges Konzept, das in der bisherigen Forschungstradition unterschiedlich ausgelegt und begründet wurde (Allen & Meyer, 1990, Meyer & Allen, 1997). Eine grobe Einteilung der Ansätze erfolgt zunächst durch die Unterscheidung von *einstellungsbezogenem* gegenüber *verhaltensbezogenem Commitment* („*attitudinal commitment*“ vs. „*behavioral commitment*“). Diese Einteilung war in Arbeiten der 70er und 80er Jahre vorherrschend und wurde vor allem durch die Arbeiten von Mowday, Porter und Steers (1982) sowie Reichers (1985) geprägt. In den 90er Jahren wurde die Forschung auf diesem Themengebiet intensiv vorangetrieben, was insbesondere in einer Weiterentwicklung der Theorien zur Entstehung von Commitment resultierte. Die Abgrenzung von Einstellung und Verhalten und damit die eindimensionale Betrachtung von Commitment schienen hierbei zu kurz zu greifen: Mittlerweile gilt Commitment als multidimensionales Konstrukt mit jeweils unterschiedlichen Voraussetzungen, Korrelaten und Konsequenzen (vgl. Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnysky, 2001).

Dennoch dient die Einteilung in einstellungsbezogene und verhaltesbezogene Ansätze als Ansatzpunkt für eine erste Differenzierung der heterogenen theoretischen Konzeptionen (siehe Abbildung 7). Mowday, Porter und Steers (1982) stellen in diesem Zusammenhang fest, dass etwa zehn verschiedene Definitionen von Commitment existieren, die alle letztendlich auf den Unterschied von Commitment als Einstellung oder als Verhaltensweise abzielen. Einstellungsbezogenes Commitment bezieht sich ganz allgemein darauf, wie sich eine Person zunehmend mit den Zielen und Werten eines Unternehmens identifiziert, während verhaltensbezogenes Commitment auf den Prozess fokussiert, wie sich eine Person durch Verhaltensweisen in der Vergangenheit an das Unternehmen gebunden fühlt (Hackett, Bycio & Hausdorf 1994). Mowday Porter und Steers (1982, S.26) definieren diese beiden Formen wie folgt: „Attitudinal commitment focuses on the process by which people come to think about

their relationship with the organization. [...] Behavioral commitment, on the other hand, relates to the process by which individuals become locked into a certain organization and how they deal with this problem". Einstellungsbezogene Ansätze untersuchen hauptsächlich die auslösenden Bedingungen von Commitment (z.B. Buchanan, 1974; Steers, 1977). Verhaltensorientierte Ansätze verfolgen dagegen das Ziel, Rahmenbedingungen zu identifizieren, unter welchen dieses Verhalten gezeigt und wiederholt wird. Darüber hinaus analysieren sie ebenfalls den Einfluss des Verhaltens auf die Einstellung (z.B. Pfeffer & Lawler, 1980, O'Reilly & Caldwell, 1981).

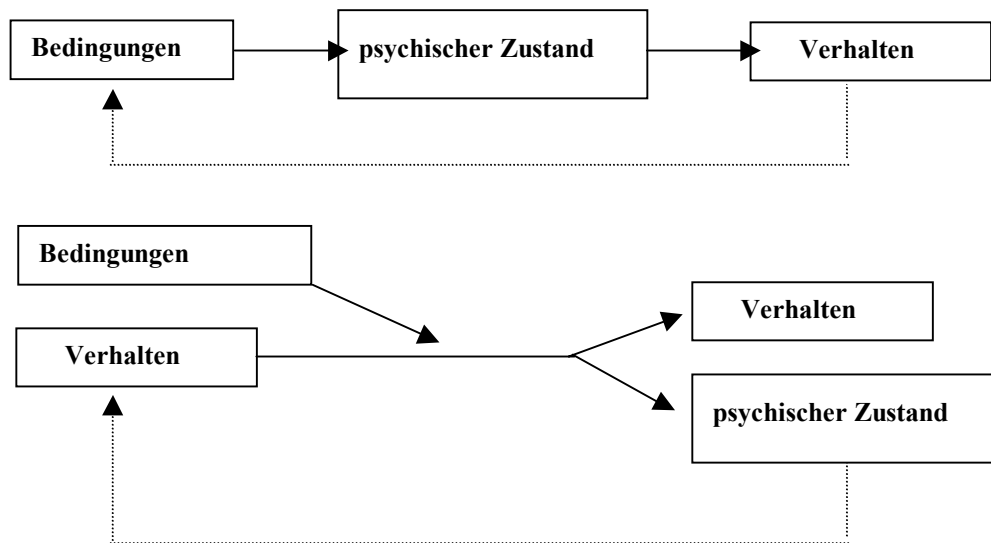


Abbildung 7: Einstellungsbezogenes Commitment vs. verhaltensbezogenes Commitment (vgl. Mayer & Allen, 1991)

Der größte Teil der in der Literatur beschriebenen Formen von Commitment lässt sich diesen beiden Ansätzen zuordnen: Zu den einstellungsorientierten Ansätzen zählen beispielsweise das *affektive Commitment*, im Wesentlichen bestimmt durch die Untersuchungen von Buchanan (1974), Porter et al. (1974), Mowday et al. (1982) und Allen und Meyer (1990; 1996) sowie das *normative Commitment* (Wiener & Vardi, 1980; Allen & Meyer, 1990). Das Konzept des affektiven Commitments wird in einem eigenen Abschnitt ausführlich diskutiert (siehe Kap. 2.2.2.1.2). Unter normativem Commitment versteht Wiener (1982, S.421) „the totality of internalized normative pressures to act in a way which meets organizational goals and interests“. Dieser Ansatz beinhaltet vor allem den Entstehungsprozess von Commitment, wenn sich auch der Begriff selbst auf die resultierende Bindung zwischen Mitarbeiter und Organisation bezieht.

Auch der verhaltensorientierte Ansatz findet in einer Reihe unterschiedlicher Arbeiten Ausdruck. Die Autoren beschäftigen sich diesbezüglich insbesondere mit den wahrgenommenen Kosten, die für das Individuum durch das Verbleiben innerhalb einer Organisation entstehen (z.B. Becker, 1960; Stebbins, 1970; Staw & Fox, 1977; Rusbult, 1980; Farrell & Rusbult, 1981). Commitment wird hier als Aufrechterhalten eines Verhaltens (dem Verbleiben im Unternehmen)

interpretiert, das daraus resultiert, dass die Person bestimmte Kosten wahrnimmt, die sich aus dem Verbleib im Unternehmen in der Vergangenheit ergeben. Verhaltensorientiertes Commitment wird in diesem Sinne meist auch als *fortsetzungsbezogenes Commitment*, strukturelles oder kalkulatives Commitment bezeichnet (Becker, 1960; Ritzer & Trice, 1969; Mowday, Porter & Steers, 1982; Reichers, 1985). Becker (1960, S.33) verwendet den Begriff strukturelles Commitment und versteht darunter den Prozess „to engage in consistent lines of activity“. Er geht davon aus, dass sich diese Form des Commitments auf Seiten des Mitarbeiters über die Zeit entwickelt, durch das Eingehen von sog. „Seiten-Wetten“ und durch getätigte Investitionen, die beim Verlassen des Unternehmens verloren gehen würden. Daraus folgt, dass die Bindung des Mitarbeiters an die Organisation durch Investitionen – und damit Kosten, die beim Verlassen der Organisation entstehen – aufrecht erhalten wird. Angesichts dessen wäre eine Verhaltensinkonsistenz mit so hohen Kosten verbunden, dass sie nicht mehr möglich erscheint und der Mitarbeiter deshalb der Organisation treu bleibt. Wird eine Person mit möglichen Alternativen konfrontiert, entsteht nach der Theorie von Rubin und Brockner (1975) ein „Wartekonflikt“. Die Person hat bereits in die Organisation investiert, dafür aber noch nicht genug erhalten. Wartet sie jetzt ab und investiert weiter, dann könnte sich die Investition einerseits auszahlen, es könnte andererseits aber auch alles verloren gehen. Die Aufrechterhaltung des Warteprozesses und die damit einhergehenden, wiederholten Investitionen stellen ein konsistentes Verhalten dar, aus dem Commitment trotz fehlender Gegenleistung resultiert. Als klassisches Beispiel kann hier das Verbleiben in einer Organisation genannt werden, damit bereits erworbene Privilegien aufgrund einer langen Firmenzugehörigkeit (Prämien, Pensionsanspruch) nicht verloren gehen. Stebbins (1970) spricht in diesem Zusammenhang explizit von fortsetzungsbezogenem Commitment und geht davon aus, dass diese Form des Commitments daraus resultiert, drohende Verluste oder Opfer abzuwenden.

Empirisch können ebenfalls der einstellungs- und der verhaltensorientierte Ansatz voneinander abgegrenzt werden, wenn sie auch interkorreliert sind (z.B. $r = ,39$ in der Studie von Ferris & Aranya, 1983; McGee & Ford, 1987). Die prädiktive Validität von einstellungsbezogenem Commitment gilt insgesamt als höher als die von verhaltensbezogenem Commitment (Mathieu & Zajac, 1990).

Eine weitere Betrachtungsweise, die nicht eindeutig einem der beiden Ansätze zuordenbar ist, besteht darin, Commitment als psychischen Zustand mit dispositionalen Eigenschaften zu interpretieren. Der Ansatz von Kiesler (1971) kann hierfür exemplarisch angeführt werden, nach welchem Commitment den Charakter einer Eigenschaft aufweist, d.h. Commitment liegt den konsistenten Verhaltensweisen oder auch den Einstellungen zugrunde.

Nach einem Überblick über die verschiedenen theoretischen Konzeptionen werden in den beiden folgenden Abschnitten der Ansatz von Mowday, Porter und Steers (1982) und der Ansatz von Meyer und Allen (1991, 1997) ausführlich dargestellt, da sich beide vorwiegend auf das einstellungsbezogene und insbesondere auf das affektive Commitment beziehen, welches für die vorliegende Arbeit von zentraler Relevanz ist.

2.2.2.1.1 *Organisationales Commitment nach Mowday, Porter & Steers*

Die Autoren gehen von drei Komponenten aus, die das Organisationale Commitment bestimmen: a) Akzeptanz und starker Glaube an die Ziele und Werte der Organisation (Identifikation), b) die Bereitschaft, sich für die Organisation einzusetzen (Anstrengungsbereitschaft) und c) ein starkes Bedürfnis, die Mitgliedschaft in der Organisation aufrechtzuerhalten (geringe Fluktuationsneigung). Die Stärke der emotionalen Verbundenheit eines Mitarbeiters gegenüber einem Unternehmen sowie die Akzeptanz und Internalisierung der Ziele und Werte des Unternehmens nehmen hierbei eine zentrale Bedeutung ein. Zu den wesentlichen Bedingungen von Commitment gehören persönliche Eigenschaften des Mitarbeiters und die Rolle des Mitarbeiters in der Organisation, strukturelle Gegebenheiten und die Erfahrungen, die ein Individuum bei der Arbeit im Laufe der Zeit sammelt. Als Konsequenzen von Organisationalem Commitment diskutieren Mowday et al. (1982) beispielsweise die Steigerung der beruflichen Leistung, die Reduktion von Fehlzeiten und Fluktuation und ein gesteigertes Interesse, im Unternehmen zu verbleiben. Die Autoren unterscheiden innerhalb ihres Ansatzes zwischen einstellungsbezogenen und verhaltensbezogenen Komponenten, gehen aber dennoch von der Eindimensionalität des Konstrukts aus.

Eine Vielzahl empirischer Studien zur Untersuchung von Organisationalem Commitment nehmen Bezug auf den unidimensionalen Ansatz von Mowday et al. (1982). Er berücksichtigt weder die unterschiedlichen Bezugspunkte, gegenüber welchen Commitment entstehen kann, noch die unterschiedlichen auslösenden Variablen (Becker, 1992). Zahlreiche empirische Befunde deuten zudem auf die Multidimensionalität von Commitment hin.

2.2.2.1.2 *Drei-Komponentenmodell von Allen und Meyer*

Die Autoren (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1991, 1997) gehen mit ihrem Ansatz von Commitment über die zuvor existierende Unterscheidung von einstellungsbezogenem und verhaltensbezogenem Commitment hinaus. Sie postulieren einen *multidimensionalen Ansatz* und interpretieren Commitment als einen psychologischen Zustand, der die Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und der Organisation kennzeichnet. Dieser psychologische Zustand bleibt nicht auf die Übereinstimmung von Werten und Zielen beschränkt, wie es beispielsweise bei Mowday, Porter und Steers (1982) der Fall ist. Er kann hierbei einen Wunsch, ein Bedürfnis oder eine

Verpflichtung widerspiegeln. Commitment besteht innerhalb dieses Ansatzes aus drei Komponenten, die sich unabhängig voneinander entwickeln und deren Auswirkungen unterschiedlich ausfallen können: *affektives Commitment*, *fortsetzungsbezogenes Commitment* und *normatives Commitment*. Alle drei Formen repräsentieren einen psychologischen Zustand, der die Beziehung zwischen einem Mitarbeiter und dem Unternehmen charakterisiert und der Auswirkungen auf die Entscheidung, im Unternehmen zu verbleiben oder dieses zu verlassen, hat. Ein Mitarbeiter kann alle drei Formen in unterschiedlichen Ausprägungen erleben. *Affektives Commitment bezieht sich auf die emotionale Verbundenheit eines Mitarbeiters mit seinem Unternehmen oder dessen Identifikation mit den Werten und Zielen des Unternehmens*. Mitarbeiter mit hohem affektiven Commitment verbleiben im Unternehmen, „because they want to do so“ (Allen & Grisaffe, 2001, S.211). Fortsetzungsbezogenes Commitment bezeichnet dagegen das Abwägen bezüglich der Kosten, das Unternehmen zu verlassen. Mitarbeiter mit hohem fortsetzungsbezogenen Commitment werden demnach im Unternehmen verbleiben, „because they have to do so“ (Allen & Grisaffe, 2001, S.212). Diese Form von Commitment ist mit dem Ansatz von Becker (1960) und seinen „Seiten-Wetten“ vergleichbar. Durch diese kognitive Kalkulation kann fortsetzungsbezogenes Commitment deutlich von affektivem Commitment abgegrenzt werden, da bei affektivem Commitment ausschließlich emotionale Prozesse eine Rolle spielen. Die dritte Form, das normative Commitment, findet man bereits bei Wiener (1982). Diese Form des Commitments bezieht sich auf den Wunsch des Mitarbeiters im Unternehmen zu bleiben, weil er sich der Organisation gegenüber verantwortlich oder moralisch verpflichtet fühlt. Mitarbeiter mit hohem normativen Commitment werden demnach im Unternehmen verbleiben, „because they feel that they ought to do so“ (Allen & Grisaffe, 2001, S.212).

Im Vordergrund der Arbeiten von Allen und Meyer (1990; Meyer & Allen, 1991; 1997) steht die Untersuchung von Zusammenhängen der einzelnen Formen von Commitment untereinander und deren Zusammenhang mit weiteren auslösenden und nachfolgenden Variablen. Die drei Komponenten konnten in einer Reihe empirischer Studien als differenzierbare Konstrukte nachgewiesen werden (z.B. Meyer & Allen, 1988; Allen & Meyer, 1990; Herscovitch & Meyer, 2002). Hierbei zeigt sich, dass die Items der drei Skalen auf unterschiedlichen orthogonalen Faktoren laden, was als Hinweis für deren Eigenständigkeit interpretiert werden kann. Auch die Ergebnisse konfirmatorischer Faktoranalysen können in dieser Richtung interpretiert werden (Meyer, Allen & Gellatly, 1990; Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994). Dennoch stehen die einzelnen Komponenten miteinander in Zusammenhang, wie Meyer, Stanley, Herscovitch und Topolnytsky (2001) in einer Metaanalyse belegen können. Die Korrelation zwischen affektivem und normativem Commitment fällt mit $r=,63$ hoch aus, während die Korrelationen zwischen affektivem und fortsetzungsbezogenem Commitment ($r=,05$) sowie zwischen

fortsetzungsbezogenem und normativem Commitment ($r=.18$) eher gering sind. Meyer, Allen und Smith (1993) kommen zu ähnlichen Ergebnissen: normatives und affektives Commitment sind sich insgesamt ähnlich und deutlich stärker interkorreliert, während hingegen der Zusammenhang mit fortsetzungsbezogenem Commitment deutlich geringer ausfällt.

Ein weiteres Abgrenzungskriterium zwischen den drei Komponenten liegt darin, dass jede in verschiedenen Konsequenzen resultiert. Beispielsweise steht affektives Commitment in einem positiven Zusammenhang zur Arbeitsleistung und *Organizational Citizenship Behavior*, während fortsetzungsbezogenes Commitment hiermit eher negativ korreliert zu sein scheint. Positive, allerdings geringere Zusammenhänge zur Arbeitsleistung können auch für normatives Commitment ermittelt werden (Meyer & Allen, 1997). Abbildung 8 verdeutlicht zusammenfassend die Zusammenhänge der unterschiedlichen Formen von Commitment, insbesondere deren unterschiedliche Voraussetzungen und Konsequenzen.

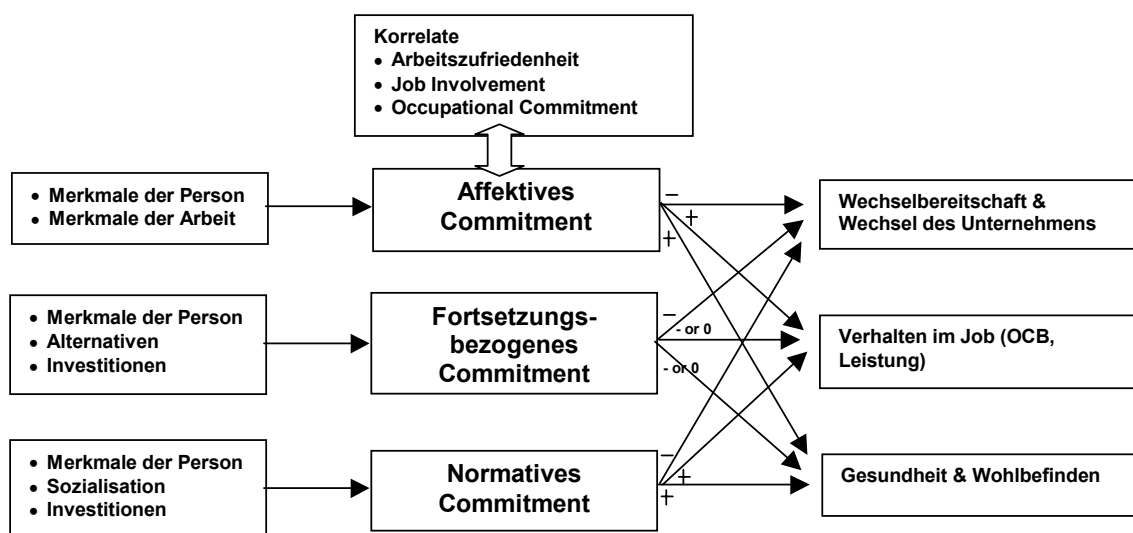


Abbildung 8: Drei-Komponentenmodell des Organisationalen Commitments nach Meyer & Allen (2001).

Besonders hervorzuheben ist an diesem Ansatz, dass die Autoren von einer mehrdimensionalen Konzeption von Commitment ausgehen. Sie versuchen hierbei drei verschiedene, voneinander abgrenzbare Formen von Commitment zu integrieren, die in der vorherigen Forschung meist unabhängig voneinander untersucht wurden. Zudem entspricht die Annahme einer Multidimensionalität den empirischen Befunden und vor allem anwendungsbezogenen Erkenntnissen.

2.2.2.2 Messung von Commitment

In der empirischen Forschung kommen in Abhängigkeit von dem zugrunde liegenden theoretischen Ansatz verschiedene Messinstrumente zum Einsatz. Die wichtigsten und am häufigsten verwendeten Verfahren werden im Folgenden dargestellt.

Basierend auf ihrem Ansatz des Organisationalen Commitments entwickelten Porter, Steers, Mowday und Boulian (1974) den Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). Beim OCQ handelt es sich um eine 15 Items umfassende Skala mit neun positiv und sechs negativ gepolten Items. Die Items bilden drei Dimensionen ab: Akzeptanz der Werte der Organisation, Bereitschaft zu Engagement über das Verlangte hinaus und das Bedürfnis, in der Organisation zu verbleiben. Im deutschsprachigen Raum liegen unterschiedliche Übersetzungen des OCQ vor. Maier und Woschée (2002) führten eine Studie zur psychometrischen Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung (Maier, Rappensperger, Wittmann & Rosenstiel, 1994) des OCQ durch und können die einfaktorielle Struktur des Fragebogens nachweisen.

Im Folgenden werden einige beispielhafte Formulierungen aus dem OCQ in einer Übersetzung nach Moser (1996, S.41) aufgeführt:

Ich bin stolz darauf, anderen zu erzählen, daß ich zu dieser Organisation gehöre.
Für mich ist das die beste aller möglichen Organisationen, für die man arbeiten kann.
Die Entscheidung, für diese Organisation zu arbeiten, war meinerseits ein definitiver Fehler.
Ich mache mir wirklich Gedanken über das Schicksal dieser Organisation.

In Anlehnung an ihren multidimensionalen Ansatz entwickelten Meyer & Allen (1984; Allen & Meyer, 1990) drei verschiedene Messverfahren mit jeweils acht Items zur Messung der drei Formen von Commitment: Affective Commitment Scale (ACS), Continuance Commitment Scale (CCS) und Normative Commitment Scale. Der Commitment Fragebogen von Allen und Meyer (1990) liegt ebenfalls in einer deutschsprachigen Variante von Schmidt, Hollmann und Sodenkamp (1998) vor. Im Folgenden werden einige Beispielitems aus der ACS aufgeführt (vergleiche Meyer & Allen, 1997, S.118):

I would be very happy to spend the rest of my career in this organization.
I do not feel a strong sense of belonging to my organization.
I do not feel like "part of the family" at my organization.
I enjoy discussing my organization with people outside it.

Das einstellungsbezogene und insbesondere das affektive Commitment sind die bislang am häufigsten untersuchten Formen von Commitment. Dies resultiert größten Teils daraus, dass es die praktikabelste Methode zur Erfassung von Commitment darstellt, die Mitarbeiter direkt nach ihrer Meinung und ihrer Einstellung gegenüber der Organisation zu fragen. Als Erhebungsinstrumente wurden dementsprechend der OCQ und die ACS am zahlreichsten eingesetzt (Mathieu & Zajac, 1990). Zwischen den beiden Messverfahren besteht eine starke Übereinstimmung: Die Korrelation zwischen dem affektiven Commitment (gemessen mit der ACS) und dem Organisationalen Commitment (gemessen mit dem OCQ) liegt bei $r=,80$ (Meyer

& Allen, 1990). Einen ähnlich hohen Zusammenhang weisen Meyer, Stanley, Herscovitch und Topolnytsky (2001) in ihrer Metaanalyse nach ($r=,88$).

Insgesamt ist zu den Erhebungsinstrumenten anzumerken, dass die Operationalisierung der Inhalte des Commitment-Konstrukts und dementsprechend die Formulierung der Items im Anwendungsfeld problematisch ist. Negative Formulierungen und die Absichtsbekundung, ein Unternehmen zu verlassen, sind in der Grundlagenforschung durchaus gewinnbringend. Im Hinblick auf die soziale Erwünschtheit, die im organisationalen Umfeld von Bedeutung ist, sind solche Items kritisch zu bewerten. Angesichts dessen sollte bei der Formulierung der Items darauf geachtet werden, dass sie sowohl verständlich als auch nicht zu extrem oder negativ formuliert sind.

2.2.2.3 Überblick über aktuelle Forschungsergebnisse (Einflussfaktoren, Auswirkungen)

Zahlreiche empirische Studien wurden zur Untersuchung des Organisationalen Commitments durchgeführt, die zu vielfältigen und z.T. widersprüchlichen Ergebnissen gelangen. Nach einer weniger systematischen Anfangsphase der Forschung auf diesem Gebiet, in der einzelne Korrelationsanalysen von Commitment mit anderen Konstrukten im Vordergrund standen, finden sich in aktuellen Arbeiten zunehmend integrative Ansätze, die darauf abzielen, die inkonsistenten Forschungsergebnisse zu systematisieren. Ziel dieses Kapitels ist es, sowohl einen allgemeinen Überblick über das gesamte Forschungsgebiet zu geben als auch Befunde der Forschungsarbeiten, die insbesondere das affektive Commitment untersuchen, ausführlich vorzustellen.

Die Studien können - analog zur Mitarbeiterzufriedenheit - dahingehend strukturiert werden, inwieweit Commitment als *auslösende Variable* (Antecedenz), als *abhängige Variable* (Konsequenz) oder als *korrelierende Variable* (Korrelat) untersucht wird. Commitment wird beispielsweise als auslösende Variable bzw. als Prädiktor für Abwesenheit, Leistung oder Fluktuation herangezogen. Commitment als Konsequenz wird dagegen im Zusammenhang mit Personvariablen oder Aspekten der Arbeitsumgebung analysiert. Zudem wird Commitment häufig als Korrelat der Mitarbeiterzufriedenheit untersucht, die Ergebnisse hierzu werden in Kapitel 2.2.3.3 vorgestellt.

Als zusammenfassende Übersicht der Ergebnisse dient Tabelle 1. Diese umfasst die wesentlichen Ergebnisse der Metaanalyse von Mathieu und Zajac (174 unabhängige Erhebungen in 124 veröffentlichten Studien im Zeitraum von 1980 bis 1987).

Auslösende Variablen	k	r _{kor} gesamt	r _{kor} einst. C.	r _{kor} kalk. C.	T
Merkmale der Person					
Wahrgenommene persönliche Kompetenz	5	,630			
Alter	41	,201	,221	,167	1,82*
Gehalt	7	,182			
Hierarchieebene	13	,178	,209	,094	1,52
Verweildauer in Organisation	38	,170	,153	,200	1,52
Fähigkeiten	3	,136			
Merkmale der Tätigkeit					
Job scope	5	,503			
Herausforderungen in der Arbeit	3	,349			
Aufgabenvielfalt	6	,207			
Autonomiegrad	3	,083			
Beziehung Gruppe – Vorgesetzter					
Kommunikation	4	,454			
Partizipativer Führungsstil	3	,386			
Konsequenzen					
Suchabsicht	5	-,599			
Wechselabsicht	36	-,464	-,520	-,221	-8,90**
Tatsächlicher Wechsel	26	-,277	-,283	-,250	-1,08
Leistung (Beurteilung)	10	,135	,131	,156	-,30
Leistung (objektiv)	6	,054			

Tabelle 1: Ergebnisse zu Commitment und auslösenden Variablen, Korrelaten und Konsequenzen

Anmerkung: Die Übersicht ist auszugsweise und verändert übernommen aus Mathieu und Zajac (1990); zur Gesamtübersicht siehe Mathieu & Zajac, 1990, S.175ff).
k = Anzahl der Stichproben, die in die Analyse einbezogen wurden; *r_{kor}* = korrigierte Korrelation;

p* < ,05, *p* < ,01 signifikanter Mittelwertsunterschied im T-Test für die beiden Commitmentarten einstellungsbezogenes (entspricht affektivem Commitment) vs. kalkulatives Commitment (entspricht fortsetzungsbezogenem Commitment); Unterschiede konnten nicht für alle Variablen analysiert werden.

2.2.2.3.1 Commitment als abhängige Variable

Betrachtet man Commitment als abhängige Variable, so kommen als unabhängige Variablen *demografische Variablen*, wie die Merkmale der Person und die Merkmale des Arbeitsplatzes, in Betracht.

In ihrer Metaanalyse ermitteln Meyer, Stanley, Herscovitch und Topolnytsky (2001) eine geringe Korrelationen für die demografischen Variablen (Alter $r = ,15$; Geschlecht $r = -,03$; Verweildauer im Unternehmen $r = ,16$). Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Mathieu und Zajac (1990; vergleiche auch Tabelle 1) in einer früheren Metaanalyse, die 124 Untersuchungen von 1980-1987 einbezieht. Hier wurden als Merkmale der Person Alter, Geschlecht, Bildungsgrad, Hierarchieebene, Verweildauer in der Organisation und Fähigkeiten analysiert. Die Ergebnisse zu *personbezogenen Variablen* fallen heterogen aus. Die höchsten korrigierten Korrelationen zeigen sich für Alter ($r = ,20$) und für die wahrgenommene persönliche Kompetenz ($r = ,63$). Für alle weiteren untersuchten Variablen fallen die Korrelationen deutlich niedriger aus. Die Verweildauer in der Organisation ($r = ,17$), die Fähigkeiten ($r = ,14$) und das Gehalt ($r = ,18$) korrelieren nur schwach mit Commitment. Ausschließlich für das fortsetzungsbezogene Commitment wurde – wie per definitionem zu erwarten – eine eher hohe Korrelation für die Verfügbarkeit von Alternativen und den getätigten Investitionen ($r = -,21$) gefunden, sowie für die Anzahl von Alternativen und die Pensionsbedingungen (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2001). Für das affektive ($r = -,07$) und das normative Commitment ($r = ,08$) spielen diese Variablen dagegen keine Rolle.

Deutlich höhere Korrelationen als für die klassischen demografischen Variablen können bei der Analyse der *arbeitsplatzbezogenen Merkmale* nachgewiesen werden, insbesondere für das affektive Commitment. Hierbei zeigen sich für den Handlungsspielraum (*job scope* $r=,50$), die Herausforderungen in der Tätigkeit ($r=,35$) und die Aufgabenvielfalt ($r=,21$) mittlere bis hohe Korrelationen. Der Autonomiegrad ($r=,08$) korreliert dagegen deutlich geringer mit Commitment. Bezüglich der Beziehung zum Vorgesetzten erweisen sich der Kommunikationsstil des Vorgesetzten ($r=,45$) und ein partizipativer Führungsstil ($r=,39$) als mittelstark mit Commitment korreliert (Mathieu & Zajac, 1990). Das affektive Commitment weist den stärksten Zusammenhang mit der Partizipation, der Beziehung zu Kollegen, der Rollenklarheit und den Herausforderungen im Job auf. Als bedeutsame arbeitsplatzbezogene Variablen führen Meyer, Stanley, Herscovitch und Topolnytsky (2001) die wahrgenommene organisationale Unterstützung ($r=,63$) und die transformationale Führung ($r=,46$) an.

Für die *Merkmale der Organisation*, wie beispielsweise die Größe der Organisation oder der Zentralisationsgrad als mögliche Prädiktoren für Commitment zeigen sich keine signifikanten Zusammenhänge (Mathieu & Zajac, 1990).

Einen interessanten Aspekt zum Zusammenhang von Werten und Commitment berichtet Finegan (2000). Grundlegende Annahme seiner Untersuchung ist, dass sowohl der einzelne Mitarbeiter als auch die Organisation ein spezifisches Wertesystem besitzen. Postuliert wird diesbezüglich, dass eine hohe Übereinstimmung beider Wertesysteme (untersucht wird der sog. *Person-Organisation-Fit*) sowohl in einer größeren Zufriedenheit als auch in einem höheren Commitment resultiert. „[...] a person whose personal values matched the operating values of the organization would be more committed to the organization than a person whose personal values differed from the organization's” (Finegan, 2000, S.150). Frühere Ergebnisse zu diesem Zusammenhang wurden von Chatman (1991) und O'Reilly, Chatman und Caldwell (1991) berichtet: Eine starke Übereinstimmung von organisationalen und persönlichen Werten kann Commitment ein Jahr später erklären. Judge und Cable (1997) ermitteln in ihrer Untersuchung einen noch stärkeren Zusammenhang, da sie den Zusammenhang von Werten der Person und den von der Person beurteilten Werten des Unternehmens untersuchen. Daraus ist zu folgern, dass hierbei nicht die objektive Wertausprägung entscheidend ist, sondern wie diese vom Mitarbeiter wahrgenommen und interpretiert wird.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Zusammenhänge zwischen den Merkmalen der Person und Commitment nachgewiesen werden können, diese aber bezüglich der Stärke heterogen ausfallen. Deutlich höhere Korrelationen liegen dagegen für den Zusammenhang zwischen den Merkmalen der Tätigkeit und Commitment, insbesondere für affektives

Commitment, vor. Die Ergebnisse zu möglichen auslösenden Variablen von affektivem Commitment zeigen insbesondere die Relevanz der Merkmale des Arbeitsplatzes, wie beispielsweise eine herausfordernde Tätigkeit und Partizipationsmöglichkeiten. Eine weitere wichtige Rolle für das affektive Commitment der Mitarbeiter spielt die vom Mitarbeiter wahrgenommene organisationale Unterstützung und die Transparenz organisationaler Aktivitäten.

2.2.2.3.2 Commitment als unabhängige Variable

Wie bereits im Kontext der Mitarbeiterzufriedenheit thematisiert, wird der Suche und Analyse von Prädiktoren für Leistung eine hohe Bedeutung beigemessen. Bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts formulierte Elbert Hubbard (zit. nach Wright & Bonett, 2002, S.1183) seine Feststellung bezüglich der Beziehung von Commitment und Leistung: „An ounce of loyalty is worth a pound of cleverness“. Selbst 100 Jahre später wird der Untersuchung eben dieser Fragestellung im Rahmen der Commitmentforschung noch immer große Aufmerksamkeit zuteil. Die empirischen Befunde zum Zusammenhang von Commitment und Leistung fallen heterogen aus. Während in einigen Studien eine stark positive Korrelation (z.B. Bauer & Green, 1998, $r=,45$) oder eine mittlere (z.B. Saks, 1996, $r=,26$) bis schwach positive Korrelation (z.B. Somers & Birnbaum, 1998, $r=,12$) nachgewiesen werden kann, berichten andere im Gegensatz dazu eine negative Korrelation (Wright, 1997, $r=-,26$). Bei den angeführten Studien wurden die Leistungsparameter in Form einer Beurteilung der Leistung durch den Vorgesetzten erhoben. Farh, Tsui, Xin und Chen (1998) ziehen dagegen in ihrer Untersuchung objektive Daten heran und weisen eine Korrelation von $r=,13$ für den Zusammenhang von Commitment und Daten einer objektiven Verkaufsleistung nach. Einen zusammenfassenden Eindruck erhält man bei der Betrachtung von metaanalytischen Daten: Mathieu und Zajac (1990) berichten eine mittlere Korrelation von $r=,14$ für den Zusammenhang von Commitment und Leistung bei einer Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten. Mit $r=,14$ finden Wright und Bonett (2002) in ihrer Metaanalyse die gleiche geringe Korrelation. Für objektive Leistungsdaten fällt der Zusammenhang noch geringer aus ($r=,05$, Mathieu & Zajac, 1990).

Welche Gründe gibt es, die zur Erklärung dieser heterogenen Befunde und z.T. nur niedrigen Zusammenhänge herangezogen werden können? In diesem Zusammenhang werden, wie bereits bei der Mitarbeiterzufriedenheit thematisiert, unterschiedliche Operationalisierungen des Konstrukts und der Leistungskriterien, Moderatoreffekte und kulturelle Aspekte diskutiert.

Zunächst liegt ein wesentlicher Grund für die heterogene Befundlage in unterschiedlichen *Operationalisierungen der Leistungskriterien*. So können beispielsweise objektive Leistungsdaten wie Qualität, Produktivität und Umsatz oder subjektive Leistungsdaten in Form von

Selbsteinschätzungen oder einer Leistungsbeurteilung durch den Vorgesetzten oder die Kollegen herangezogen werden. Zudem werden in den Studien jeweils *unterschiedliche Arten von Commitment* untersucht. Wie bereits thematisiert, ergeben sich für die verschiedenen Formen von Commitment, insbesondere für das affektive und das fortsetzungsbezogene Commitment, unterschiedliche Zusammenhänge mit weiteren Variablen. Dies wird deutlich an den Ergebnissen der Metaanalyse von Meyer, Stanley, Herscovitch und Topolnytsky (2001): Hier liegt die Korrelation für affektives Commitment und Leistung bei $r=,16$, während die Korrelationen für normatives Commitment und fortsetzungsbezogenes Commitment deutlich geringer ausfallen ($r=,06$; $r=-,07$). Nach Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin und Jackson (1989) steht affektives Commitment in Zusammenhang mit höherer Produktivität bzw. Leistung und einer insgesamt positiveren Einstellung zur Arbeit. Gleiche Ergebnisse werden für normatives Commitment ermittelt (Meyer & Allen, 1997). Für fortsetzungsbezogenes Commitment können demgegenüber keine positiven Auswirkungen auf Verhaltenskriterien gefunden werden (Meyer & Allen, 1997). Cropanzano, James und Konovsky (1993) weisen im Gegensatz dazu einen Zusammenhang von fortsetzungsbezogenem Commitment und Leistung nach ($r=-,20$).

Ein weiterer Grund für die uneinheitliche Befundlage liegt darin, dass die *Beziehung zwischen Commitment und Leistung keine unmittelbare ist*, sondern durch eine Reihe – meist nicht miterhobener – weiterer Variablen beeinflusst wird. Diese Erklärung wurde bereits zur Begründung des niedrigen Zusammenhangs von Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung angeführt. Somit wird der Zusammenhang zweier Variablen unterschätzt oder falsch interpretiert, da eine mögliche Moderatorvariable nicht beachtet wurde. Als *Moderatorvariablen* werden in diesem Zusammenhang die Arbeitsplatzsicherheit, die Gehaltspolitik und die Verweildauer des Mitarbeiters im Unternehmen untersucht (z.B. Cohen, 1991). Bei Berücksichtigung der Verweildauer finden Wright und Bonett (2002) für die Kategorien ein, fünf und zehn Jahre Unternehmenszugehörigkeit Korrelationen von $r=,44$, $r=,16$ und $r=,04$. Dies kann als deutlicher Hinweis auf einen moderierenden Effekt der Verweildauer interpretiert werden. Insgesamt deuten die Ergebnisse auf einen stärkeren Zusammenhang von Commitment und Leistung für neue Mitarbeiter innerhalb des ersten Jahres hin und auf eine Abnahme in den folgenden Jahren. Dieses Ergebnis kann in der Studie von Bauer und Green (1998) bestätigt werden. Die Autoren berichten eine Korrelation von $r=,40$ für Mitarbeiter, die erst sechs Monate im Unternehmen tätig waren. Diese Beobachtung wird unter dem sog. „Honeymoon Effekt“ diskutiert: Mitarbeiter bringen beim Eintritt in ein neues Unternehmen bestimmte Vorstellungen, Bedürfnisse und Wünsche mit und hoffen auf eine Arbeitsumgebung, die diesen entspricht. Wird das Unternehmen diesen gerecht, steigt die Wahrscheinlichkeit für ein hohes Commitment und ein

Aufrechterhalten des Leistungsniveaus, falls nicht, endet der „Honeymoon“ und die Leistung und das Commitment sinken (Cropanzano, James & Konovsky, 1993).

Abweichende Ergebnisse zum Zusammenhang von Commitment und Leistung können auch durch unterschiedliche *Kulturaspekte* begründet sein. Hierbei kann zum einen die Unternehmenskultur oder zum anderen die Landeskultur einen Einfluss ausüben. Entsprechend dieser Annahme finden Chen, Tsui und Farh (2002) in ihrer Untersuchung in China einen stärkeren Zusammenhang von Loyalität gegenüber dem Vorgesetzten und Leistung im Vergleich zur Loyalität gegenüber dem Unternehmen (im Sinne des Organisationalen Commitments). Dieses Ergebnis erscheint plausibel, betrachtet man es vor dem kulturellen Hintergrund, dass in China die Loyalität gegenüber Personen weitaus wichtiger ist als die Bindung an eine Organisation. Allerdings können diese Ergebnisse ebenfalls im westlichen Kulturkreis - wenn auch nicht so deutlich - von Becker (1992) repliziert werden. Diese Befunde machen deutlich, dass Commitment ein vielschichtiges Konstrukt ist und ein deutlicher Unterschied zwischen personbezogenem und institutionalem Commitment besteht.

Neben dem zuvor betrachteten Zusammenhang von Commitment als Prädiktor für Leistung wird ebenfalls der Zusammenhang von Commitment mit der Absicht, das Unternehmen zu verlassen, dem tatsächlichen Verlassen (Fluktuation) und mit Absentismus analysiert. Für alle drei Kriterien zeigen sich übereinstimmend negative Zusammenhänge. Über einen negativen Zusammenhang von Commitment und Absentismus berichtet Gellatly (1995), Meyer, Allen und Smith (1993) finden einen solchen für die Bereitschaft, das Unternehmen zu wechseln und Whitener und Walz (1993) für Fluktuation. In diesem Zusammenhang konnte nachgewiesen werden, dass die Absicht immer stärker mit Commitment korreliert als das spätere Verhalten. Die stärkste negative Korrelation zeigt sich für das affektive Commitment (Absicht $r=-,56$; Wechsel $r=-,17$), gefolgt von normativem Commitment (Absicht $r=-,33$; Wechsel $r=-,16$) und fortsetzungsbezogenem Commitment (Absicht $r=-,18$; Wechsel $r=-,10$) (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2001). Darüber hinaus korreliert affektives Commitment mit $r=-,15$ signifikant mit Absentismus. Die Ergebnisse fallen analog zu den Befunden von Judge, Thoresen, Bono und Patton (2001) aus, wenn die Korrelationen in dieser Studie auch insgesamt höher sind. Die Autoren können für den Zusammenhang von Commitment und der Absicht, das Unternehmen zu verlassen eine Korrelation von $r=-,46$ und für Fluktuation eine Korrelation von $r=-,28$ nachweisen. Steel und Ovalle (1984) berichten eine Korrelation von $r=-,50$ zwischen der Absicht, das Unternehmen zu verlassen und dem tatsächlichen Verlassen. Dieser Befund kann als Erklärung für die unterschiedlichen Korrelationen dieser beiden Kriterien mit Commitment herangezogen werden.

Bezüglich des Zusammenhangs von Commitment und Leistung kann auf der Grundlage bisheriger Untersuchungsergebnisse zusammenfassend festgehalten werden, dass die Ergebnisse bezüglich der Stärke des Zusammenhangs heterogen ausfallen. Die Annahme einer unmittelbaren kausalen Beziehung zwischen Commitment und Leistung erscheint vor diesem Hintergrund nicht gegeben. Aufgrund der großen Varianz der Ergebnisse der einzelnen Studien müssen in Metaanalysen berichtete mittlere Korrelationen kritisch betrachtet werden. Implikationen für die künftige Forschung liegen daher in der differenzierten Betrachtung der unterschiedlichen Formen von Commitment, in der Berücksichtigung von Moderatorvariablen und kulturellen Aspekten. Zudem legen die Ergebnisse nahe, dass vor allem die Beschäftigung mit der affektiven Komponente des Commitmentkonstrukts aus Unternehmenssicht gewinnbringend erscheint: Für affektives Commitment können jeweils die höchsten Zusammenhänge zu den betrachteten Antecedenzen und Konsequenzen beobachtet werden. Insbesondere steht das affektive Commitment in einem deutlich höheren Zusammenhang mit Leistung und Absentismus als die anderen Formen.

2.2.2.4 Fazit für die weitere Arbeit

Aus den vorgestellten theoretischen Ausführungen und empirischen Ergebnissen ergeben sich folgende Ansatzpunkte für die vorliegende Arbeit.

Aufgrund seiner umfassenden theoretischen und empirischen Fundierung wird der Ansatz von Allen und Meyer (1990, 1996) als Konzeption für Commitment herangezogen. Wenn auch alle drei postulierten Formen von Commitment die Wahrscheinlichkeit für das Verbleiben des Mitarbeiters im Unternehmen und dessen Engagement erhöhen, so gilt dieser Zusammenhang insbesondere für das affektive Commitment als gesichert. Eine positive, aktive Bindung an das Unternehmen ist im organisationalen Kontext von besonderer Relevanz, im Gegensatz zu einer eher negativen Bindung, die aus einem Mangel an Alternativen oder bereits investierten Kosten resultiert. Der entscheidende Unterschied in der Bedeutung des affektiven Commitments gegenüber den anderen, eher passiven Formen liegt darin, dass mit affektivem Commitment vielmehr aktiver und engagierter Einsatz für die eigene Organisation verbunden wird. Es ist daher unmittelbar nachvollziehbar, dass Mitarbeiter mit einem hohen affektiven Commitment motiviert sind, Leistung zu bringen und den Kunden zufrieden zu stellen, um auf diese Weise ihre Identifikation zum Ausdruck bringen zu können. Empirische Untersuchungen belegen, dass affektives Commitment sowohl mit Leistung allgemein als auch mit kundenbezogenem Verhalten positiv korreliert ist (Allen & Grisaffe, 2001). Im Rahmen der Arbeit wird daher ausschließlich das affektive Commitment als MitarbeiterEinstellung betrachtet.

In Anbetracht der empirischen Befunde bezüglich des Zusammenhangs von affektivem Commitment und den Merkmalen der Tätigkeit wird im Rahmen der Arbeit postuliert, dass das affektive Commitment der Mitarbeiter durch eine mitarbeiterorientierte Gestaltung der Tätigkeit und der Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Zur Beschreibung dieses Zusammenhangs kann äquivalent zur Mitarbeiterzufriedenheit das Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1975) herangezogen werden, welches theoretisch den Zusammenhang der Merkmale einer Aufgabe und der daraus resultierenden Mitarbeiterzufriedenheit postuliert. Empirische Studien können die Relevanz der gleichen Aufgabenmerkmale für die Entstehung von affektivem Commitment belegen. Daraus kann gefolgert werden, dass die Annahmen des Modells ebenfalls auf die Entstehung von Commitment übertragen werden können.

Neben der Auswahl der theoretischen Konzeption von Commitment für die vorliegende Arbeit ist ebenfalls die Ableitung von Konsequenzen aus dem bisherigen Stand der empirischen Commitmentforschung relevant. Die abzuleitenden Konsequenzen sind vorwiegend deckungsgleich mit den bereits im Rahmen der Zufriedenheitsforschung getroffenen Annahmen (siehe hierzu Kapitel 2.2.1.5.). Aus diesem Grund werden sie an dieser Stelle nicht mehr umfassend angeführt. Ausgewählte Ansatzpunkte, die von besonderer Wichtigkeit sind, werden im Folgenden erläutert:

- In den meisten Studien wird von einer unmittelbaren Beziehung zwischen dem Commitment der Mitarbeiter und den verschiedenen Leistungskriterien ausgegangen. Dies geht vielfach einher mit dem Einsatz eines korrelativen Designs, was kausale Schlüsse nur eingeschränkt zulässt. Nur wenige Studien verfolgten bislang einen umfassenden Ansatz, ein Längsschnittdesign, oder setzten kausalanalytische Methoden ein. Als beispielhaft kann hier die Studie von Pierce und Dunham (1987) genannt werden. Die Autoren berücksichtigen den Einfluss der Zeit und können aus den betrachteten Antecedenzvariablen Commitment drei Monate später vorhersagen.
- Weiterhin ist als problematisch anzuführen, dass die Commitmentforschung hauptsächlich im amerikanischen Raum verwurzelt ist. Somit erscheint eine Untersuchung der Bedingungen im deutschsprachigen Raum von besonderer Wichtigkeit, da die Ergebnisse nicht vorbehaltlos auf eine andere Kultur übertragen werden sollten.

Ausgehend von diesen Ansatzpunkten wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein umfassendes exploratives Arbeitsmodell entwickelt, welches mehrere Konstrukte mit einbezieht und mit Hilfe eines Längsschnittsdesigns und kausalanalytischer Verfahren überprüft wird.

2.2.3 Zusammenhang zwischen dem Commitment und der Mitarbeiterzufriedenheit

Nachdem zunächst die beiden MitarbeiterEinstellungen getrennt voneinander dargestellt wurden, werden im Folgenden die beiden Konstrukte sowohl theoretisch sowie empirisch voneinander abgegrenzt als auch deren Beziehung analysiert.

2.2.3.1 Theoretischer Zusammenhang zwischen dem Commitment und der Mitarbeiterzufriedenheit

Bei der Betrachtung des Zusammenhangs der Zufriedenheit mit dem Commitment der Mitarbeiter standen von jeher zwei zentrale Fragestellungen im Mittelpunkt: (1) *Handelt es sich bei Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit um theoretisch voneinander abgrenzbare Konstrukte?* Und (2) *Welche Kausalität kann zwischen dem Commitment und der Mitarbeiterzufriedenheit angenommen werden, bedingt das Commitment die Zufriedenheit der Mitarbeiter, bedingt die Zufriedenheit das Commitment der Mitarbeiter oder beeinflussen sich beide wechselseitig?*

Bezüglich der ersten Frage besteht theoretisch Einigkeit darüber, dass es sich bei Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment um verwandte, aber dennoch eigenständige Konstrukte handelt. Mowday, Porter und Steers (1982) sehen den wesentlichen Unterschied zwischen beiden Konstrukten in der zeitlichen Stabilität und der Spezifität. Während Commitment vorwiegend global und stabil und damit tätigkeits- und situationsübergreifend definiert wird, ist Mitarbeiterzufriedenheit ein Konstrukt, das über Tätigkeiten und Situationen hinweg stärker variiert. Viele Autoren gehen allerdings von einem starken Zusammenhang zwischen den beiden aus (z.B. Welsch & LaVan, 1981; Brooke, Russel & Price, 1988). Postuliert wird diesbezüglich, je höher die Ausprägung der Mitarbeiterzufriedenheit, desto höher fällt ebenfalls das Commitment aus.

Im Gegensatz dazu sind die theoretischen Annahmen in Bezug auf die zweite Fragestellung weniger einheitlich. Einige Autoren gehen davon aus, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter den Auslöser für das Commitment darstellt (sog. Mitarbeiterzufriedenheit-Commitment-Modell; z.B. Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974; Koch & Steers, 1978; Bluedorn, 1982; Mowday, Porter & Steers, 1982; Williams & Hazer, 1986; Testa, 2001). Williams und Hazer (1986) argumentieren in diesem Zusammenhang, dass die Determinanten der Mitarbeiterzufriedenheit lediglich eine Untergruppe der Determinanten von Commitment darstellen. Demnach spiegelt Mitarbeiterzufriedenheit auf der Mikroebene die emotionale Reaktion des Individuums wider, während Commitment das Individuum in der Organisation auf Makroebene betrachtet. Mitarbeiterzufriedenheit entsteht zudem schneller als Commitment, da z.B. das Wissen um Ziele und Werte des Unternehmens sowie deren Implikationen für das Verbleiben in der Organisation mehr Zeit benötigen (Mowday, Porter & Steers, 1982).

Die gegensätzliche Annahme, dass das Commitment als Auslöser für die Mitarbeiterzufriedenheit angesehen wird, vertreten ebenfalls einige Autoren (sog. Commitment-Mitarbeiterzufriedenheit-Modell; z.B. Salancik & Pfeffer, 1978; Bateman & Strasser, 1984; Vandenberg & Lance, 1992). Die theoretische Begründung hierfür basiert auf der Vermutung, dass Commitment zu einer positiven Einstellung gegenüber der Arbeitstätigkeit bzw. dem Job führt und möglicherweise durch einen Rationalisierungsprozess bedingt wird (Salancik & Pfeffer, 1978; Bateman & Strasser, 1984). Nach der Entscheidung für eine Organisation, trotz anderer attraktiver Alternativen, empfindet das Individuum kognitive Dissonanz und versucht diese zu reduzieren, indem die Wahl gerechtfertigt wird. Folglich initiiert Commitment einen Rationalisierungsprozess, durch den die Betroffenen eine Zufriedenheit entwickeln, die konsistent zu ihrem Commitment ist.

Die alternative Annahme, dass es sich bei der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Commitment um unterschiedliche Konstrukte handelt, zwischen denen allerdings ein hoher Zusammenhang untereinander und zu anderen Variablen bzw. Prädiktoren besteht, wird zunehmend diskutiert. Bei dieser Sichtweise wird nicht mehr von einem unmittelbaren kausalen Zusammenhang zwischen beiden Konstrukten ausgegangen, sondern vielmehr eine wechselseitige Beeinflussung angenommen (z.B. Farkas & Tetrick, 1989; Eby, Freeman, Rush & Lance, 1999). Meyer und Allen (2001) vertreten einen vergleichbaren Ansatz: Sie postulieren, dass es sich bei der Mitarbeiterzufriedenheit um ein Korrelat von Commitment handelt und versuchen hiermit, der Uneinigkeit über einen möglichen Kausalzusammenhang beider Konstrukte gerecht zu werden.

2.2.3.2 Abgrenzung zu verwandten Konstrukten

Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment werden in der Literatur von anderen Arbeitseinstellungen unterschieden. Von Bedeutung ist hier vor allem die Abgrenzung zu den Konzepten *Job Involvement* und *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). In empirischen Untersuchungen werden diese häufig als Korrelate der Mitarbeiterzufriedenheit oder des Commitments untersucht, da eine eindeutige kausale Abhängigkeit zwischen den verschiedenen Arbeitseinstellungen bislang theoretisch und empirisch nicht bestätigt werden konnte. Die Zusammenhänge zwischen den Arbeitseinstellungen fallen insgesamt hoch aus. Ein wesentlicher Grund hierfür liegt zum einen darin, dass bei der Erhebung oft die gleichen oder ähnliche Items verwendet werden und zum anderen die theoretischen Abgrenzungen der Konstrukte untereinander nicht abschließend geklärt ist. Dennoch gilt als empirisch gesichert, dass es sich bei den vier Arbeitseinstellungen um theoretisch und empirisch voneinander differenzierbare Konstrukte handelt.

Zunächst wird eine Abgrenzung von Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit zum Job Involvement vorgenommen. Bislang besteht keine Einigkeit über eine klare Abgrenzbarkeit bzw.

den Zusammenhang der drei Konstrukte (Maier & Woschée, 2002). Empirisch zeigt sich zwischen diesen meist ein hoher Zusammenhang ($r > .42$ in der Metaanalyse von Brown, 1996). Trotzdem konnte in vielen Studien mittels konfirmatorischer Faktorenanalysen deren differenzierte und eigene Faktorenstruktur bestätigt werden (z.B. Mathieu & Farr, 1991). Die theoretische Abgrenzung von Commitment und Job Involvement ist leichter vorzunehmen. Sowohl bei Commitment als auch bei Job Involvement handelt es sich im Wesentlichen um affektive Reaktionen, die sich allerdings theoretisch auf unterschiedliche Schwerpunkte beziehen. Job Involvement ist hierbei arbeitsbezogen definiert und meint den Grad, mit „dem sich eine Person psychologisch mit ihrer Arbeit identifiziert und wie besorgt und aufmerksam sie ihre Arbeit durchführt“ (Weinert, 1998, S.133). Der Fokus liegt auf der persönlichen Bedeutung der Arbeitstätigkeit. Im Gegensatz dazu bezieht sich das Commitment auf die Bedeutung der Organisation als Ganzes für den Mitarbeiter. Job Involvement und Commitment, insbesondere affektives Commitment, sind allerdings hoch interkorreliert, in der Metaanalyse von Meyer, Stanley, Herscovitch und Topolnytsky (2001) wird eine mittlere korrigierte Korrelation von $r = .53$, in der Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990) eine mittlere korrigierte Korrelation von $r = .44$ berichtet.

Weiterhin sollte eine Abgrenzung zum Konzept des OCB erfolgen. Seit Mitte der 80er Jahre werden verstärkt solche Verhaltensweisen der Mitarbeiter betrachtet, die weder in formalen Anforderungen festgelegt noch explizit belohnt werden. Von diesen Handlungen, die unter dem Etikett OCB diskutiert werden, wird angenommen, dass sie einen entscheidenden Beitrag für den Erfolg eines Unternehmens leisten können (Smith, Organ & Near, 1983; Nerdinger, 1995). Organ (1988, S.4) definiert OCB als „individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in aggregate promotes the effective functioning of the organization“. Mitarbeiter, die solche Verhaltensweisen zeigen, zeichnen sich beispielsweise durch Diskretion und Hilfsbereitschaft gegenüber anderen Organisationsmitgliedern aus. Weiterhin sind sie engagiert und übernehmen freiwillige Arbeiten (Kelley & Hoffmann, 1997; Rioux & Penner, 2001). Für den Zusammenhang zwischen OCB und Commitment ermitteln Meyer, Stanley, Herscovitch und Topolnytsky (2001) in ihrer Metaanalyse eine mittlere korrigierte Korrelation von $r = .32$ für das affektive Commitment und von $r = .24$ für das normative Commitment. Fortsetzungsbezogenes Commitment weist dagegen eine Korrelation nahe Null auf. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Becker (1992) und Meyer und Allen (1991). Weiterhin zeigen sich positive Zusammenhänge zur Mitarbeiterzufriedenheit ($r = .24$) (LePine, Erez & Johnson, 2002), zur Kundenorientierung und zur Kundenzufriedenheit (Kelley & Hoffmann, 1997; Bell & Menguc, 2002).

2.2.3.3 Studien zum Zusammenhang zwischen dem Commitment und der Mitarbeiterzufriedenheit

Zu den in Kapitel 2.2.3.1 formulierten Fragestellungen bezüglich des theoretischen Zusammenhangs zwischen der Zufriedenheit und dem Commitment der Mitarbeiter werden im Folgenden empirische Ergebnisse vorgestellt.

Zur Untersuchung der ersten Fragestellung wurden in zahlreichen Untersuchungen mittlere bis hohe Korrelationen für den Zusammenhang von Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit gefunden (siehe Tabelle 2). Mathieu und Zajac (1990) ermitteln in ihrer Metaanalyse eine hohe Korrelation für Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit ($r=,53$). Der Zusammenhang von affektivem Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit liegt mit $r=,69$ noch deutlich darüber und unterscheidet sich signifikant von der Korrelation von fortsetzungsbezogenem Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit ($r=,23$). Auch in der Metaanalyse von Meyer, Stanley, Herscovitch und Topolnytsky (2001) zeigt sich die höchste Korrelation für das affektive Commitment und die Zufriedenheit der Mitarbeiter ($r=,65$). Daraus lässt sich ableiten, dass ein deutlich höherer Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und den affektiven Komponenten von Commitment besteht.

Weiterhin wurden Zusammenhänge von affektivem Commitment zu einzelnen Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit analysiert. In der Metaanalyse von Mathieu und Zajac (1990) zeigen sich mittlere Korrelationen zwischen affektivem Commitment und der Zufriedenheit mit der Tätigkeit ($r=,63$), der beruflichen Entwicklung ($r=,42$), der Zusammenarbeit mit Kollegen ($r=,38$) und dem Gehalt ($r=,34$). Diese Ergebnisse können Hackett, Bycio und Hausdorf (1994) replizieren. Zu vergleichbaren Befunden gelangen Meyer, Stanley, Herscovitch und Topolnytsky (2001). Betrachtet werden auch hier die Zusammenhänge mit den einzelnen Facetten der Zufriedenheit: Die Zufriedenheit mit der Tätigkeit zeigt ebenfalls in dieser Studie die höchste Korrelation ($r=,62$), gefolgt von der Zufriedenheit mit den Kollegen ($r=,45$) und dem Vorgesetzten ($r=,42$), der Zufriedenheit mit den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten ($r=,38$) und der Zufriedenheit mit der Entlohnung ($r=,35$).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass zwischen dem Commitment und der Zufriedenheit der Mitarbeiter eine starke Interkorrelation vorliegt, insbesondere für affektives Commitment fällt diese hoch aus. Weiterhin zeigt sich, dass die Korrelation dann hoch ausfällt, wenn das Commitment in Bezug zur Gesamtzufriedenheit gesetzt wird, während die Höhe der Korrelationen zu einzelnen Facetten der Zufriedenheit unterschiedlich ausfällt.

Trotz hoher Interkorrelation gilt als empirisch gesichert, dass es sich um differenzierbare Konstrukte handelt. Maier und Woschée (2002) können in ihrer Untersuchung durch eine

Faktorenanalyse die Konstrukte als jeweils eigene Faktoren abbilden und voneinander abgrenzen. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Glisson und Durick (1988), deren Ansatz darauf basiert, die Eigenständigkeit beider Konstrukte zu belegen, indem sie aufzeigen, dass beide mit unterschiedlichen Prädiktorvariablen in Zusammenhang stehen. „Although satisfaction and commitment are correlated, the findings, that the predictors explain a significant amount of variation in the two attitudes as a set and that a different hierarchy of predictions exists for each attitude individually, provide evidence that the two attitudes are distinct and separate constructs” (S.76). Entsprechend ihrer Annahme, dass Mitarbeiterzufriedenheit eher in Zusammenhang mit arbeitsplatzbezogenen und Commitment mit organisationsbezogenen Variablen steht, finden die Autoren für die Aufgabenvielfalt ($r=,30$) und für die Rollenambiguität ($r=-,68$) einen hohen signifikanten Zusammenhang mit der Mitarbeiterzufriedenheit. Im Gegensatz dazu zeigt sich für den organisationalen Führungsstil ($r=,51$) und das Alter des Unternehmens ($r=,42$) der höchste Zusammenhang mit Commitment. In einer eigenen Studie konnten ähnliche Ergebnisse gefunden werden: Signifikante Unterschiede der Korrelationen liegen für das Ansehen des Unternehmens, Karrieremöglichkeiten und die Unternehmensziele, die stärker mit Commitment korrelieren und für Teamgeist, Weiterbildungsmöglichkeiten und Kollegen, die stärker mit Zufriedenheit korrelieren, vor (Koop, 2004b). Mowday, Porter und Steers (1982, S.28) und andere Autoren (z.B. Brooke, Russell & Price, 1988; Tett & Meyer, 1993; Loveman, 1998) vertreten eine dementsprechende Sichtweise: “Hence, commitment emphasizes attachment to the employing organization, including its goals and values, whereas satisfaction emphasizes the specific task environment where an employee performs his or her duties”.

Tett und Meyer (1993) finden in ihrer Metaanalyse eine Korrelation von $r=,71$ für den Zusammenhang von Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit mit einem gemeinsamen Varianzanteil von 50%. Trotz dieser hohen Interkorrelation argumentieren die Autoren ebenfalls im Sinne einer Unabhängigkeit der beiden Konstrukte, da beide unterschiedliche Korrelationen und Erklärungsanteile zu weiteren untersuchten Variablen aufweisen. Die Mitarbeiterzufriedenheit ($r=-,74$) korrelierte deutlich höher mit Kognitionen, wie beispielsweise der Absicht, das Unternehmen zu verlassen, als das Commitment ($r=-,57$). Dies bietet einen Ansatzpunkt für die Vermutung, dass die Mitarbeiterzufriedenheit eher in Zusammenhang mit kognitiven Aspekten steht und im Gegensatz dazu das Commitment eher mit verhaltensbezogenen Aspekten. Shore und Martin (1989) weisen allerdings in ihrer Untersuchung den gegenteiligen Effekt nach, Mitarbeiterzufriedenheit weist hier einen höheren inkrementellen Anteil der Varianz an der Leistung als Commitment auf.

Eine Erklärung für eine hohe Interkorrelation ist nach Meinung von Meyer, Stanley, Herscovitch und Topolnytsky (2001) methodischer Natur. Aufgrund einer Überlappung der beiden

Konstrukte enthalten beide Messungen z.T. ähnliche Fragen, so werden beispielsweise bei der Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit meist auch Fragen zum Unternehmen oder dem Management erhoben, welche bei der Erfassung von affektivem Commitment ebenfalls eine Rolle spielen.

Bezüglich der ersten Fragestellung ist zusammenfassend zu folgern, dass eine Übereinstimmung sowohl in den theoretischen Annahmen als auch in den empirischen Ergebnissen besteht. Über den kausalen Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Commitment – also bezüglich der zweiten Fragestellung – zeigt sich im Gegensatz dazu eine heterogene Befundlage.

Für die Annahme, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter als Auslöser für das Commitment betrachtet werden kann, finden Porter, Steers, Mowday und Boulian (1974) empirische Bestätigung, indem sie nachweisen, dass das Commitment eine längere Entwicklungszeit braucht als die Mitarbeiterzufriedenheit und sich zudem stabiler über die Zeit erweist. Auch die Befunde von Williams und Hazer (1986) und Mathieu (1991) können im Sinne dieser Annahme interpretiert werden, indem sie zeigen, dass der Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf das Commitment stärker ist als der umgekehrte Einfluss. Meyer und Allen (1988) führten eine Längsschnittanalyse durch und können den stärkeren Einfluss von Arbeitsmerkmalen, zu denen sie auch die Mitarbeiterzufriedenheit zählen, auf das Organisationale Commitment nachweisen. Allerdings merken die Autoren an, dass diese Beobachtung nicht für alle befragten Panels gültig ist.

Empirische Bestätigung für die zweite Alternative finden O'Reilly und Caldwell (1981), die belegen können, dass Commitment gegenüber einem Unternehmen bereits vor dem Eintritt in das Selbige vorhanden war oder sich nach kurzer Zeit entwickelt. Die Ergebnisse der Längsschnittuntersuchung von Bateman und Strasser (1984) liefern ebenfalls Unterstützung für die zweite Sichtweise.

Empirische Unterstützung kann ebenfalls für die dritte Annahme vor allem dadurch gewonnen werden, dass die meisten Studien keine explizite Kausalrichtung nachweisen können. Farkas und Tetrick (1989) und Lance (1991) können in ihren Untersuchungen explizit einen reziproken Einfluss bestätigen.

Tabelle 2: Studien zum Zusammenhang zwischen Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit

Autor	Branche	Analyseebene	N	Methode	Ergebnisse
Bateman & Strasser, 1984	Krankenhaus	Individuell	N= 528; davon 129 Paare	Längsschnittuntersuchung	Positiver Zusammenhang von C und MZ ($r=.55$; $p<.001$); MZ beeinflusst C ($\beta=.25$, $\Delta R^2=.044$; $p<.01$)
Begley & Czajka, 1993	Krankenhaus	Individuell	N= 102	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von C und MZ ($r=.43$; $p= k.A.$)
Glisson & Durick, 1988	Dienstleistung	Individuell	N= 319	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von C und MZ ($r=.64$; $p<.001$)
Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994	Krankenhaus	Individuell	N= 2301	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von aff.C und MZ ($r=.51$; $p<.05$)
Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994	Transport	Individuell	N= 80	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von aff.C und MZ ($r=.64$; $p<.01$)
Koop, 2004a	Dienstleistung	Individuell	N= 7390	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von C und MZ ($r=.76$; $p<.01$)
Loveman, 1998	Bank	Filiale	450 Datenpunkte	Regressionsanalyse	Positiver Zusammenhang von C und MZ ($r=.39$; $p<.05$)
MacKenzie, Podsakoff & Ahearne, 1998	Versicherung Vertrieb	Individuell	N= 672	Korrelationsanalyse, Kausalanalyse	Positiver Zusammenhang von C und MZ ($r=.54$; $p= k.A.$); MZ beeinflusst C (Pfadkoeff=.54; $p= k.A.$)
Mathieu, 1991	Militär	Individuell	N= 588	Korrelationsanalyse, Kausalanalyse	Positiver Zusammenhang von C und MZ ($r=.77$; $p<.05$); MZ beeinflusst C (GFI=.897, RNI=.999)
Mathieu & Zajac, 1990	Verschiedene	Individuell	174 Stichproben; 12 4 Studien	Metaanalyse, mittlere Korrelation	Positiver Zusammenhang von C und MZ ($r=.53$, Konfidenzintervall 95%) von aff. C. und MZ ($r=.69$; $p= k.A.$)
Meyer & Allen, 1988	Universität	Individuell	N= 73	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von C und MZ nimmt im Laufe der Zeit zu ($r_{t1}=.33$, $r_{t2}=.65$, $r_{t3}=.73$; $p<.05$)
Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2001	Verschiedene	Individuell	155 Studien; N= 50.146	Metaanalyse, mittlere Korrelation	Positiver Zusammenhang von aff.C und MZ ($r=.65$, Konfidenzintervall 90%: .43-.86)
Meyer & Woschke, 2002	Verschiedene	Individuell	N= 1021	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von C und MZ ($r=.69$; $p<.001$)
Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974	Krankenhaus	Individuell	N= 60	Längsschnittuntersuchung; 4 Zeitpunkte	Positiver Zusammenhang von C und MZ ($r_{t1}=.50$; $r_{t2}=.42$, $r_{t3}=.40$; $r_{t4}=.55$; $p= k.A.$)
Ostroff, 1992	Schule	Schule	298 Datenpunkte	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von C und MZ ($r=.73$; $p<.05$)
Siguaw, Brown & Widing, 1994	Vertrieb	Individuell	N= 306	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von C und MZ ($r=.63$; $p<.000$)
Tett & Meyer, 1993	Verschiedene	Aggregiert	178 Stichproben; 155 Studien	Metaanalyse, mittlere Korrelation	Positiver Zusammenhang von C und MZ ($r=.71$; $p<.k.A.$)
Williams & Hazer, 1986	k.A.	Individuell	Reanalyse von 2 Studien (N= k.A.)	Kausalanalyse	Positiver Zusammenhang von C und MZ ($\beta_1=.78$; $\beta_2=.85$); MZ beeinflusst C (Studie 1: RMSEA=.059, NFI=.873; Studie 2: RMSEA=.055, NFI=.905)

Anmerkung: C= Commitment; aff. C= affektives Commitment; MZ= Mitarbeiterzufriedenheit

Zusammenfassend kann die Befundlage zum Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment mit den Worten von Mathieu (1991, S.607) wie folgt beurteilt werden: „[...] although job satisfaction and organizational commitment are typically highly correlated, they do constitute different concepts. Nevertheless, the nature of the relationship between organizational commitment and job satisfaction is still not thoroughly understood”.

2.2.4 Kundenorientiertes Verhalten

Nachdem die Mitarbeiter Einstellungen und deren Zusammenhang dargestellt wurden, wird im Folgenden das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter erläutert, das neben anderen Einflussfaktoren ebenfalls von den Einstellungen der Mitarbeiter bestimmt wird.

Die meisten Unternehmen haben ein relativ hohes Niveau im Hinblick auf die Qualität ihrer Produkte erreicht, was zur Folge hat, dass eine Differenzierung von Wettbewerbern nicht mehr ausschließlich über die Qualität der Produkte erreicht werden kann. Daher ist es für Unternehmen von zentraler Bedeutung, sich mit weiteren Determinanten auseinander zu setzen (Homburg & Werner, 1998). In einer Umfrage von 3375 internationalen Geschäftsleuten gaben 80% der Befragten an, dass der Schlüssel zum Wettbewerbserfolg in den neunziger Jahren in der Dienstleistungsqualität liegen werde (Quinn & Humble, 1991). Auch nach einer aktuellen Meinungsumfrage der Unternehmensberatung Booz Allen Hamilton (FAZ, 18.8.2003) rangieren die Unternehmenswerte Serviceorientierung und Qualität auch nach der Jahrtausendwende noch immer ganz oben auf der Prioritätenliste. Eine Studie des Fraunhofer-Institutes für Arbeitswissenschaft und Organisation zeigt, dass mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen Kundenorientierung als die zentrale Marketingstrategie der Zukunft sehen (Bullinger, Wiedmann & Niemeier, 1995). In der Marketingliteratur gilt der positive Einfluss des kundenorientierten Verhaltens der Mitarbeiter auf die Erhaltung und Erweiterung des Kundenstamms und auf die Höhe des Profits als gesichert (z.B. Heskett, Sasser & Schlesinger, 1997). Die Arbeiten von Zeithaml, Berry und Parasuraman (1996) beschäftigen sich intensiv mit dem Zusammenhang der Kundenorientierung mit der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung und können diesen auch mehrfach empirisch belegen. Bei Zeithaml (2000) findet sich eine zusammenfassende Übersicht zu den meisten publizierten Studien bezüglich der Beziehung zwischen der Kundenorientierung und dem Profit eines Unternehmens, gemessen anhand unterschiedlicher Kriterien wie beispielsweise der Kundenbindung, der Kundenzufriedenheit, dem Marktanteil etc. Butcher, Sparks und O'Callaghan (2003) finden ebenfalls Bestätigung für eine positive Beziehung: Die Wertschätzung, die vom Mitarbeiter dem Kunden entgegengebracht wird, hat einen größeren Einfluss auf dessen Gesamtzufriedenheit als beispielsweise das Preis-Leistungsverhältnis. Weiterhin können Koska (1990), Reichheld (1996), Heskett, Sasser und Schlesinger (1997) sowie Rust und Zahorik (1993) ebenfalls einen Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung, der Kundenzufriedenheit und dem Profit nachweisen.

Zur Bezeichnung des kundenorientierten Verhaltens existieren viele unterschiedliche Begrifflichkeiten, zum Beispiel Kundenorientierung, Servicequalität, Dienstleistungsqualität, Dienstleistungsklima, Kundennähe etc. Wichtige Abgrenzungsmerkmale sind hierbei, ob es sich

bei der Leistung um eine Dienstleistung handelt oder ob das Konzept auf die unternehmensinternen Abläufe übertragen werden kann. Das Verhalten unter Kollegen innerhalb und zwischen Abteilungen, also den internen Kunden, prägen auch den Auftritt gegenüber den externen Kunden. Kundenorientierung soll demnach nicht nur nach außen gelebt, sondern auch nach innen gestärkt werden (Blickle & Müller, 1995).

Schneider (1990, S.384) definiert Dienstleistungsklima als die übereinstimmende Wahrnehmung der Organisationsmitglieder von Gewohnheiten, Vorgehensweisen und Routinen im Umgang mit Kunden und dem erwarteten, geförderten und belohnten Arbeitsverhalten hinsichtlich der Erbringung von hochwertigen Dienstleistungen am Kunden. Eine weitere Definition lautet: „[...] die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen [...] einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen“ (Runde & Schnippe, 1996, zit. nach Buhbe & Schlag, 2003, S.13). Nieschlag, Dichtl und Hörschgen (1994) sprechen explizit von Kundenorientierung und definieren diese als eine Philosophie bzw. Strategie, welche die gesamte Unternehmung betrifft. Sie beinhaltet die Ausrichtung aller Entscheidungen und Handlungen an den Bedürfnissen und Anforderungen des Kunden. Eine Anlehnung des Konzepts an das Qualitätsmanagement betont Zink (1992). Kundenorientierung ist daher nicht im Sinne der auf bestimmten Produkteigenschaften basierenden Qualität zu verstehen, sondern die Erfüllung von Kundenwünschen sollte den eigentlichen Qualitätsanspruch darstellen. Eine weitere Definition betont den Aspekt der individuellen Kundenorientierung als eine „variable, situativ zu beurteilende Grundeinstellung der Mitarbeiter zu den Kunden und Kundenbedürfnissen“ (Kühn, 1991, S.99).

An diesen unterschiedlichen Definitionsansätzen wird deutlich, dass das Konzept der Kundenorientierung auf zwei Ebenen betrachtet werden kann: auf der individuellen Ebene und damit der *persönlichen Einstellung zur Kundenorientierung* (Dormann, Spethmann, Weser & Zapf, 2003) oder auf Abteilungsebene, d.h. der *organisationalen Dienstleistungsorientierung* (Schneider, White & Paul, 1998). Dormann, Spethmann, Weser und Zapf (2003) weisen eine signifikante Korrelation von $r=,27$ zwischen der persönlichen Dienstleistungsorientierung und der organisationalen Kundenorientierung nach. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen Siguaw, Brown und Widing (1994), sie berichten ebenfalls über einen signifikanten Zusammenhang von organisationaler und persönlicher Kundenorientierung. Der Zusammenhang kommt nach Schneider, White und Paul (1998) dadurch zustande, dass eine organisationale bzw. abteilungsbezogene Dienstleistungsorientierung dazu führt, dass die Mitarbeiter Engagement zeigen und ihre Kompetenzen einsetzen, um hochwertige Dienstleistungen zu erbringen. Die Autoren gehen demnach von einer Beeinflussung der persönlichen Kundenorientierung durch die allgemeine Kundenorientierung innerhalb des Unternehmens oder einer Abteilung aus.

Weiterhin nehmen sie an, dass die Wahrnehmung der Kundenorientierung innerhalb einer Abteilung relativ homogen ausfällt.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Begriff des *kundenorientierten Verhaltens* verwendet, der sich auf die Erstellung von Dienstleistungen für *externe Kunden* bezieht. Dabei steht die Beteiligung bzw. das Verhalten mehrerer Mitarbeiter bei der Erstellung einer kompletten Dienstleistung im Vordergrund. Aus diesem Grund ist weniger eine individuelle Dienstleistungsorientierung eines Mitarbeiters als vielmehr die Kundenorientierung innerhalb einer Abteilung von Bedeutung. Zudem legen empirische Befunde eine starke Übereinstimmung zwischen individueller Sichtweise und der Betrachtung auf Abteilungsebene nahe. In Anbetracht dessen wird das Konzept der *organisationalen Dienstleistungsorientierung* von Schneider, White und Paul (1998) ausgewählt. Die Autoren verstehen dieses als multidimensionales Konzept, welches sich aus vier Komponenten zusammensetzt. Dazu gehört zum einen ein globales, zusammenfassendes Urteil der Mitarbeiter zur Dienstleistungsorientierung, welches als globale organisationale Dienstleistungsorientierung bezeichnet wird. Der zweite Aspekt bezieht sich auf das Ausmaß, indem die Organisation bestrebt ist, die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden zu erfüllen. Die dritte Facette bezieht sich auf das kundenbezogene Führungsverhalten. Der vierte Bereich deckt die Nutzung der Kundenrückmeldungen ab, beispielsweise inwieweit Feedback über die Arbeit aktiv eingeholt wird und daraus Verbesserungen abgeleitet werden.

Nachdem die theoretische Konzeption der Kundenorientierung erläutert wurde, wird im Folgenden der Zusammenhang zwischen dem kundenorientierten Verhalten der Mitarbeiter sowie der allgemeinen Kundenorientierung und der Zufriedenheit bzw. dem Commitment der Mitarbeiter diskutiert.

Die empirischen Befunde bezüglich der Zusammenhänge sind in Tabelle 3 dargestellt. Zunächst wird die Beziehung der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kundenorientierung und im Anschluss der Zusammenhang von Commitment und der Kundenorientierung erläutert.

Korunka, Scharitzer und Sonnek (2003) untersuchten in ihrer Studie eigentlich den Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit, postulieren aber eine indirekte Beziehung zwischen diesen beiden über die Servicefähigkeit der Mitarbeiter. Ihre Annahme, dass günstige Bedingungen des organisationalen Umfelds der Mitarbeiter die positiven Kundeneinschätzungen kausal bedingen, sehen die Autoren weitgehend bestätigt. Zudem kann, insbesondere im Extremgruppenvergleich (Mitarbeiter mit zufriedenen gegenüber Mitarbeitern mit unzufriedenen Kunden), der Stellenwert einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit und der Servicefähigkeit für die Zufriedenheit der Kunden untermauert werden. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter für die Kundenorientierung von Bedeutung ist.

Als wichtig hervorzuheben ist insbesondere die Bedeutung des organisationalen Umfelds für die persönliche Serviceorientierung eines Mitarbeiters.

Tabelle 3: Studien zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter Einstellungen und Kundenorientierung

Autor	Branche	Analyseebene	N	Methode	Ergebnisse
Dormann, Spethmann, Weser & Zapf, 2003	Arztpraxis	Individuell	N= 351	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von MZ und organisat. KO ($r=,50$; $p<,01$); MZ und persönl. KO ($r=,21$; $p<,01$)
Hallowell, Schlesinger & Zornitsky, 1996	Versicherung	Individuell	N= 9474	Regressionsanalyse	Positiver Zusammenhang von MZ und KO ($R^2=,27$, $r=,52$)
Korunka, Scharitzer & Sonnek, 2003	Öffentliche Organisation	Abteilung	26 Datenpunkte	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von MZ und KO ($r=,45$; $p<,05$)
Loveman, 1998	Bank	Filiale	450 Datenpunkte	Regressionsanalyse	Positiver Zusammenhang von MAloyalität und KO (r keine Angabe)
Mowday, Porter & Dubin, 1974	Bank	Filiale	37 Datenpunkte	Diskriminanzanalyse	Positiver Zusammenhang von C und KO, sign. Gruppenunterschiede hohe (1,1) mittlere (-1,2) niedrige (-,69) KO (44,6(20), $p<,005$)
Schmit & Allscheid, 1995	Sicherheitsdienst	Filiale	160 Datenpunkte	Kausalanalyse	MZ beeinflusst KO (Pfadkoeff= ,74; $p<,05$)
Siguaw, Brown & Widing, 1994	Vertrieb	Individuell	N= 306	Korrelationsanalyse	Schwach positiver Zusammenhang von MZ und KO ($r=,17$; $p=,006$)
Siguaw, Brown & Widing, 1994	Vertrieb	Individuell	N= 306	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von C und KO ($r=,19$; $p<,001$)

Anmerkung: C= Commitment, MZ= Mitarbeiterzufriedenheit, KO= Kundenorientierung

Hallowell, Schlesinger und Zornitsky (1996) untersuchten im Gegensatz dazu explizit den Zusammenhang der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung (sie sprechen von Servicefähigkeit der Mitarbeiter) und können hierfür eine positiven Beziehung nachweisen ($R^2=,27$). Weiterhin werden einzelne Facetten der Zufriedenheit als Prädiktoren für die Kundenorientierung einbezogen, wobei sich die Zufriedenheit mit den Arbeitsmitteln, die Zusammenarbeit mit den Kollegen und die Zufriedenheit mit dem Management als stärkste Prädiktoren erweisen.

Die Befundlage auf diesem Forschungsgebiet stellt sich insgesamt relativ eindeutig dar. Eine Reihe von Untersuchungen kann den Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kundenorientierung belegen (siehe Tabelle 3). An dieser Stelle sollen ausschließlich die Ergebnisse zweier weiterer Studien angeführt werden: Siguaw, Brown und Widing (1994) weisen im Vertrieb einen positiven Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung von $r=,17$ nach. Zu einem interessanten Ergebnis kommen zudem Dormann, Spethmann, Weser und Zapf (2003). Die Autoren finden einen deutlich stärkeren Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und wahrgenommener globaler Dienstleistungsorientierung ($r=,50$) im Gegensatz zu nur $r=,21$ für den Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und persönlicher Dienstleistungsorientierung. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass für die Messung einer abteilungsbezogenen Kundenorientierung ein

deutlich stärkerer Zusammenhang gefunden werden kann als für eine individuelle Betrachtungsweise.

Die Beziehung zwischen dem Commitment der Mitarbeiter und der Kundenorientierung wurde im Gegensatz zur Mitarbeiterzufriedenheit in nur wenigen Studien untersucht. Die erste Studie auf diesem Gebiet stammt von Mowday, Porter und Dubin (1974). Sie betrachtet die Beziehung zwischen dem organisationalen Commitment der Mitarbeiter in 37 Bankfilialen und deren Kundenorientierung. Die Kundenorientierung wird hierbei in die drei Gruppen niedrig, mittel und hoch eingeteilt. Entsprechend ihrer Annahme weisen die Autoren einen Zusammenhang zwischen dem Commitment der Mitarbeiter, aggregiert auf Filialebene, und der Höhe der Kundenorientierung der jeweiligen Filiale nach. Die Gruppe mit einer hohen Kundenorientierung weist in diesem Zusammenhang sowohl signifikant höhere Commitmentwerte, als auch höhere Zufriedenheitswerte bezüglich der Tätigkeit, der beruflichen Entwicklung und den Kollegen auf. In dieser Studie erfolgt die Beurteilung der Kundenorientierung nicht durch die Kunden, sondern durch die Führungskräfte der jeweiligen Filiale. Siguaw, Brown und Widing (1994) berichten ebenfalls eine signifikante Korrelation von $r=.19$ für den Zusammenhang von Commitment und Kundenorientierung, wobei hier die Kundenorientierung durch die Kunden beurteilt wurde. Zu dem selben Befund gelang Loveman (1998). In einer weiteren Studie (Hui, Lam & Schaubroeck, 2001) wurde nicht explizit Commitment, sondern das verwandte Konstrukt OCB untersucht und ein positiver Zusammenhang von OCB und Kundenorientierung berichtet. Die Autoren begründen diese Beobachtungen damit, dass Mitarbeiter mit einem hohem OCB meist stark ihre Einstellung und somit die Serviceorientierung leben und in Folge dessen auch eine Rolle als Vorbild für die anderen Mitarbeiter einnehmen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass der Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und dem kundenorientierten Verhalten als belegt gelten kann. Tendenziell besteht ebenfalls eine positive Beziehung zwischen dem Commitment und dem kundenorientierten Verhalten. Hierfür kann allerdings noch keine allgemeine Aussage getroffen werden, da bislang zur wenige empirische Befunde vorliegen.

2.3 Kundenreaktionen: Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Im Rahmen der Arbeit wird der Zusammenhang der MitarbeiterEinstellungen mit ausgewählten Kundenreaktionen betrachtet. Als relevante Kundenreaktionen wurden solche bestimmt, die für Dienstleistungsunternehmen entscheidende wirtschaftliche Erfolgsfaktoren darstellen.

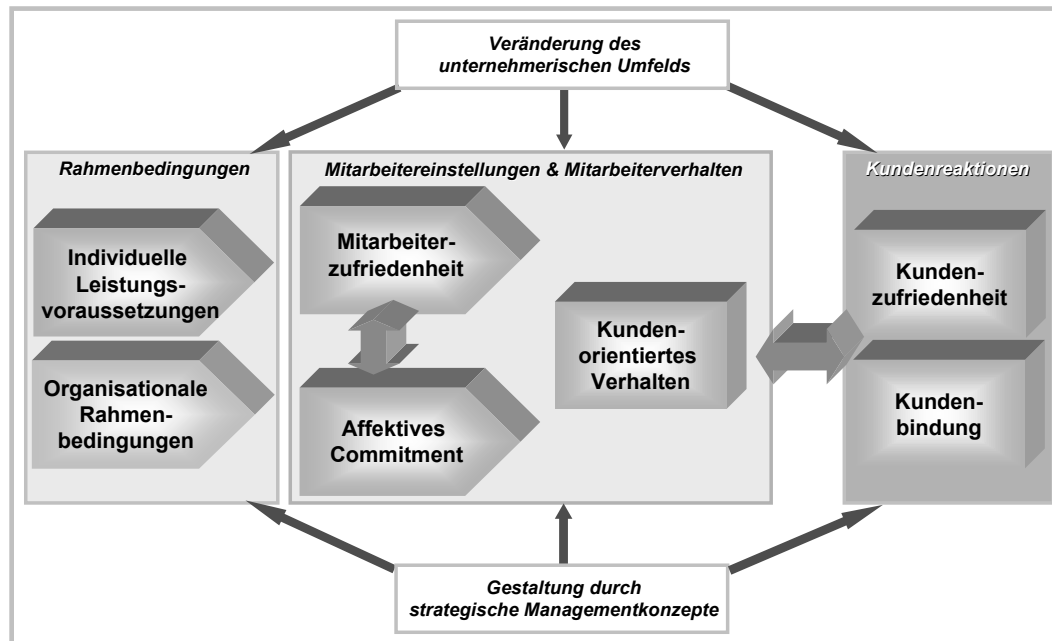


Abbildung 9: Modell zum Zusammenhang zwischen MitarbeiterEinstellungen und Kundenreaktionen; Fokus: Kundenreaktionen

Bezüglich der verschiedenen Kundenreaktionen kann eine Unterscheidung zwischen einstellungsbezogenen und verhaltensbezogenen Reaktionen getroffen werden. Auf Seite der einstellungsbezogenen Reaktionen ist das Konstrukt der *Kundenzufriedenheit* bisher am stärksten untersucht worden (Allen & Grisaffe, 2001). Weitere einstellungsbezogene Reaktionen sind beispielsweise die vom Kunden beurteilte *Servicequalität* (z.B. Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1990; Schneider & Bowen, 1995), *Perceived Value* (z.B. Grisaffe & Kumar, 1998), *Customer Identification* (Bhattacharya, Rao & Glynn, 1995) oder die *Kundenbindung* (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996).

Die wahrgenommene Servicequalität bezeichnet die subjektive Gesamtbewertung einer Serviceleistung des Unternehmens, während das Konzept des Perceived Value auch den Vergleichsprozess des Kunden zwischen Bewertung der erhaltenen und der eingesetzten Leistung mit einbezieht. Customer Identification geht noch einen Schritt weiter und stellt das Äquivalent zum Commitment eines Mitarbeiters auf Kundenseite dar: „Identification is conceptualized as a feeling of membership in, or a sense of belonging to, the organization that is not unlike affective commitment to the organization as described in the literature on employees” (Allen & Grisaffe, 2001, S.214). Zu den verhaltensbezogenen Kriterien zählen beispielsweise die Wiederkauftrate des

gleichen Produktes, der Kauf eines Produktes vom gleichen Unternehmen oder das Beschwerdeverhalten (eine Übersicht der Kriterien geben Allen & Grisaffe, 2001).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden als *Kundenreaktionen* die *Kundenzufriedenheit* und die *Kundenbindung* ausgewählt. Neben ihrer wirtschaftlichen Bedeutung erscheinen diese Kriterien noch aus den im Folgenden genannten Gründen geeignet:

- Sie entsprechen der Forderung von Fisher (1980) nach dem Einsatz von *spezifischen Leistungsmessungen* bei der Untersuchung von Leistungszusammenhängen. Harter und Creglow (1998) haben in ihrer Untersuchung ebenfalls die Zufriedenheit der Kunden als Kriterium für Leistung eingesetzt und berichten über einen hohen Zusammenhang.
- Weiterhin gehen sie konform mit den Anforderungen nach Fisher und Locke (1992) von „*multi-act*“-Kriterien, die nicht nur auf der Grundlage einer einzelnen Bewertung oder Messung beruhen.
- Es handelt sich bei diesen Reaktionen um von den Mitarbeiterurteilen *unabhängige* und damit *objektive Datenquellen*, wenn diese auch von den Kunden wiederum subjektiv bewertet wurden.
- Abschließend sollte die *Praktikabilität der Messung* von einstellungsbezogenen Kriterien nicht außer Acht gelassen werden, welche alle mittels Befragung der Mitarbeiter oder der Kunden erhoben werden können.

Es wird im Folgenden kurz auf die theoretische Konzeption der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung eingegangen. Ziel ist hierbei vor allem, die Bedeutung der Kriterien für den unternehmerischen Erfolg aufzuzeigen.

Bereits seit Mitte der 60er Jahre ist das Konzept der Kundenzufriedenheit Gegenstand wissenschaftlicher Untersuchungen. Das Interesse an den Wünschen der Kunden resultiert vor allem aus dem in dieser Zeit beginnenden Wandel der Märkte vom Verkäufer- zum Käufermarkt. In den 70er Jahren folgte eine eher theoretisch-konzeptionelle Ausrichtung der Forschung auf diesem Gebiet, während sie sich in den 80er Jahren verstärkt auf die Auswirkungen der Kundenzufriedenheit auf das Konsumentenverhalten konzentrierte. Erst seit den 90er Jahren steht das Thema der Konsequenzen der (Un-)Zufriedenheit der Kunden für die ökonomischen Zielgrößen eines Unternehmens im Mittelpunkt – ein Thema, welches die Mitarbeiterzufriedenheitsforschung bereits deutlich früher beschäftigte (Schwetje, 1999).

Wenn auch keine eindeutige Definition für das Konzept der Kundenzufriedenheit existiert, stimmen die unterschiedlichen Definitionen allerdings meist darin überein, dass die Zufriedenheit aus einem *Soll-Ist-Vergleich* resultiert. Kundenzufriedenheit wird daher meist als psychologisches

Konstrukt definiert und als eine Einstellung verstanden, die sich aus dem abwägenden Vergleich zwischen der erwarteten Leistung (Soll) und der tatsächlich wahrgenommenen Leistung (Ist) ergibt (Homburg & Stock, 2001). Die meisten empirische Studien nehmen in diesem Zusammenhang Bezug auf den Ansatz des sog. *Confirmation-Disconfirmation-Paradigma* (Strauss, 1999). Schütze (1992, S.110) definiert Kundenzufriedenheit dementsprechend als „Ergebnis eines komplexen Informationsverarbeitungsprozesses [...], in dessen Zentrum im Sinne eines psychischen Soll/Ist-Vergleichs die Bewertung aktueller Erfahrungen (Ist-Komponente) mit den Leistungen eines Anbieters anhand der Erwartungen bzw. des Anspruchsniveaus (Soll-Komponente) durch den Kunden erfolgt“. Dieser Vergleich kann negativ, ausgeglichen oder positiv ausfallen. Bei ausgeglichenem sowie positivem Ergebnis entsteht Zufriedenheit, bei einem negativen Ergebnis Unzufriedenheit des Kunden. Analog zum Modell der Mitarbeiterzufriedenheit wird im Rahmen dieser Arbeit für die Kundenzufriedenheit ein hierarchisches Modell angenommen, nach dem sich die Zufriedenheit der Kunden in der Zufriedenheit mit unterschiedlichen Facetten eines Objektes oder einer Serviceleistung ausdrückt. Von Bedeutung ist hierbei, dass es sich bei der Zufriedenheit nicht um einen kurzfristigen Zustand handelt, sondern vielmehr um eine überdauernde Einstellung. Auswirkungen hat diese Annahme vor allem auf die Messung der Kundenzufriedenheit, die somit auf der Grundlage eines umfassenden Leistungsspektrums erfolgen sollte.

Kundenzufriedenheit ist ein relevantes Kriterium der Leistungsmessung, da in zahlreichen Untersuchungen bestätigt werden konnte, dass eine hohe Kundenzufriedenheit zu einer Erhöhung der Kundenloyalität sowie der Kundenbindung (z.B. Biong, 1993; Giering, 2000; Gronholdt, Martensen & Kristensen, 2000; eine Übersicht findet sich bei Zeithaml, 2000), zu einer Reduzierung der Abwanderung (z.B. Oliver, 1987) und insgesamt zu einer Steigerung der Profitabilität des Unternehmens (z.B. Rust & Zahorik, 1993; Anderson, Fornell & Lehmann, 1994) führt. Szymanski und Henard (2001) belegen in ihrer Metaanalyse ebenfalls die Relevanz der Kundenzufriedenheit für die Profitabilität eines Unternehmens. Sie berichten insgesamt hohe Korrelationen für den Zusammenhang von Kundenzufriedenheit mit dem Beschwerdeverhalten ($r=-,34$), mit negativer Mund-zu-Mund-Propaganda ($r=-,57$) und der Wiederkauftrate ($r=,52$).

Die wichtigste direkte Auswirkung der Kundenzufriedenheit ist die *Kundenbindung*. Dieses Konstrukt umfasst das Wiederkaufverhalten des Kunden, seine Bereitschaft, zusätzliche Produkte des Unternehmens zu kaufen sowie das Weiterempfehlen gegenüber Dritten (Homburg, Giering & Hentschel, 1999; 2000). Bell und Menguc (2002) können belegen, dass sich hoch zufriedene Kunden einem Produkt oder einer Dienstleistung gegenüber bis zu sechsmal loyaler verhalten als ein nur mittelmäßig zufriedener Kunde. Zu einer ähnlichen Aussage gelangen auch Heskett et al. (1994) in einer Untersuchung bei einem Computerzubehörhersteller: Die Wahrscheinlichkeit, ein

Gerät des Unternehmens zu kaufen, war bei den sehr zufriedenen Kunden sechsmal höher als bei den nur zufriedenen Kunden.

2.4 Zusammenhang zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und den Kundenreaktionen

Bezüglich des Zusammenhangs zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter einerseits und den Reaktionen der Kunden andererseits liegen zahlreiche Publikationen vor. Dieses Forschungsfeld wird im angelsächsischen Sprachraum als „linkage research“ bezeichnet (Schneider, Bowen, Ehrhart & Holcombe, 2000) und untersucht den Zusammenhang zwischen den Wahrnehmungen der Mitarbeiter eines Unternehmens und den Wahrnehmungen der Kunden. Den Ausgangspunkt dieser Forschungsrichtung bildet eine Studie von Benjamin Schneider (1973), in welcher die Annahme untersucht wurde, dass das Klima innerhalb einer Organisation sich auch auf die Kunden auswirkt. Im Anschluss an diese Untersuchung wurden eine ganze Reihe weiterer Studien durchgeführt, die alle einen mehr oder weniger starken systematischen Zusammenhang zwischen Maßen der Mitarbeiter Einstellung und den Reaktionen der Kunden belegen. Im Folgenden werden ausgewählte Studien vorgestellt, die sich mit dem Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Zufriedenheit und Bindung der Kunden oder mit dem Zusammenhang zwischen dem Commitment der Mitarbeiter und der Zufriedenheit und Bindung der Kunden beschäftigen.

2.4.1 Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und den Kundenreaktionen

Die meisten Studien auf dem Gebiet zum Zusammenhang von Mitarbeiter Einstellungen und Kundenreaktionen analysieren den *Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Zufriedenheit der Kunden*. „The growing body of data we have collected thus far suggests that customer satisfaction is rooted in employee satisfaction and retention more than anything else, including clever technology (competitors can so easily replicate it) [...]“ schreiben Schlesinger und Heskett (1991b, S.148). Die empirischen Befunde bezüglich dieses Zusammenhangs fallen allerdings uneinheitlich und teilweise widersprüchlich aus: Es werden sowohl positive Zusammenhänge (z.B. Schneider & Bowen, 1985; Tornow, 1991; Tornow & Wiley, 1991; Schmit & Allscheid, 1995; Bernhardt, Donthu & Kennett, 2000) als auch keine oder nur geringe Zusammenhänge (z.B. Brown & Mitchel, 1993; Schwetje, 1999) berichtet. Über die Wirkungsrichtung lässt sich derzeit ebenfalls noch keine endgültige Aussage treffen. Einige Studien belegen hierbei einen Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit (z.B. Schmit & Allscheid, 1995; Stock, 2001), während andere Studien den umgekehrten Zusammenhang (z.B. Ryan, Schmit & Johnson, 1996) oder eine reziproke Beziehung (z.B. Schneider, White & Paul, 1998; Koys, 2001) finden.

Ziel des Kapitels ist es, einen Überblick über den Stand der Forschung zu liefern. Hierbei sollen zum einen die historische Entwicklung innerhalb dieses Forschungszweigs und zum anderen wesentliche Ergebnisse vorgestellt werden. Zunächst werden Befunde zum Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden berichtet, da hierzu die meisten und auch die ersten Studien durchgeführt wurden. Im Anschluss wird auf die wichtigsten Ergebnisse bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenbindung eingegangen.

Im Text werden jeweils einige ausgewählte Studien und Ergebnisse diskutiert, Tabelle 4 enthält eine Auflistung der wichtigsten Studien auf diesem Themengebiet.

Tabelle 4: Studien zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenreaktionen

Autor	Branche	Analyseebene	N	Methode	Ergebnisse
Bernhardt, Donthu & Kennett, 2000	Fast-Food Restaurant	Filiale	382 Datenpunkte	Längsschnittuntersuchung, Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von KZ und MZ ($r=.53$; $p<.05$)
Bettencourt & Brown, 1997	Bank	Individuell	N= 232	Kausalanalyse	Kein Zusammenhang zwischen MZ und KZ (beim Auspartialisieren von wahrgen. Fairness)
Brown & Mitchel, 1993	Bank	Filiale	52 Datenpunkte	Korrelationsanalyse	Kein Zusammenhang von KZ und MZ
Grund, 1998	Bank	Individuell	N= 676	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang zwischen MZ und wahrgen. KZ ($r=.46$; $p<.001$)
Harter, Hayes & Schmidt, 2002	Verschiedene Branchen	Business Unit	N= 7939	Metaanalyse	Positiver Zusammenhang von KZ und MZ ($r=.28$, Konfidenzintervall 90%)
Hoffmann & Koop, 2004	Dienstleistung	Abteilung	78 Datenpunkte	Kausalanalyse	Positiver Zusammenhang von MZ t_1 und KZ t_2 (Pfadkoeff. = .41; .31; NFI = .99, CFI = .99, RMSEA = .08)
Johnson, 1996	Bank	Filiale	57 Datenpunkte	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von KZ und MZ ($r=.40$; $p<.01$); hohe Korrelation für Weiterbildung und Information ($r=.44$, $r=.48$; $p<.01$)
Koop & Bungard, 2004	Krankenhaus	Station	59 Datenpunkte	Korrelationsanalyse	Kein Zusammenhang von GesamtMZ und GesamtkZ, positiver Zusammenhang für einzelne Facetten
Korunka, Scharitzer & Sonnek, 2003	Öffentliche Organisation	Abteilung	$t_1 = 26$, $t_2 = 52$ Datenpunkte	Messwiederholungsanalyse	Positiver Zusammenhang zwischen MZ und KZ, beide nehmen von t_1 zu t_2 zu
Koys, 2001	Restaurant-Kette	Filiale	24 Datenpunkte	Längsschnittuntersuchung, Regressionsanalyse	MZ t_1 sagt KZ t_2 voraus ($\beta=.62$; $p<.01$); KZ t_1 sagt MZ t_2 voraus ($\beta=.39$ n.s.) → reziproke Beziehung
Krause & Dunkel, 2003	Straßenreinigung	Gebiet	33 Datenpunkte	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von KZ und MZ ($r=.37-.62$; $p<.05$)
Loveman, 1998	Bank	Filiale	450 Datenpunkte	Korrelationsanalyse	Kein Zusammenhang von KZ und MZ
Ostroff, 1992	Schule	Schule	298 Datenpunkte	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von Lehrer- und Schülerzufriedenheit ($r=.44$; $p<.05$)
Ryan, Schmit & Johnson, 1996	Finanzdienstleistung	Filiale	131 Datenpunkte	Korrelationsanalyse, Kausalanalyse	Schwach positiver Zusammenhang von GesamtMZ und KZ ($r=.19$; $p<.05$); KZ beeinflusst MZ; MZ beeinflusst KZ nicht (CFI = .999; NFI = .999)
Schmit & Allscheid, 1995	Sicherheitsdienst	Filiale	160 Datenpunkte	Kausalanalyse	MZ beeinflusst KZ; KZ beeinflusst MZ nicht (NFI = .93, CFI = .95)
Schneider, Ashworth, Higgs & Carr, 1996	Versicherung	Region	27 Datenpunkte	Längsschnitt; 4 Erhebungszeitpunkte	Positiver Zusammenhang von KO der Mitarbeiter und KZ ($r=.40-.68$; $p<.01$)
Schneider & Bowen, 1985	Bank	Filiale	28 Datenpunkte	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von KZ und MZ ($r=.46$; $p<.05$)
Schneider & Bowen, 1985	Bank	Filiale	28 Datenpunkte	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von MZ und KB ($r=.58$; $p<.05$)

Schneider, Parkington & Buxton, 1980	Bank	Filiale	23 Datenpunkte	Korrelationsanalyse	Kein Zusammenhang von MZ und KZ
Schneider, Parkington & Buxton, 1980	Bank	Filiale	23 Datenpunkte	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von KO der Mitarbeiter und KZ ($r=,67$; $p<,01$)
Schneider, Parkington & Buxton, 1980	Bank	Filiale	23 Datenpunkte	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von MZ und KZ ($r=,47$; $p<,05$)
Schneider, White & Paul, 1998	Bank	Filiale	134 Datenpunkte	Korrelationsanalyse, Kausalanalyse	Positiver Zusammenhang von Serviceklima bewertet durch Mitarbeiter und KZ ($r=,26$; $p<,01$) reziproke Beeinflussung (CFI=,93, NFI=,94)
Schwetje, 1999	Handel	Individuell	77 Datenpunkte	Korrelationsanalyse	Kein Zusammenhang von KZ und MZ
Stock, 2001	Verschied. Unternehmen Business-to-Business	Dyade	Mitarbeiter N= 221; Kunden N=222	Kausalanalyse	MZ beeinflusst KZ (Pfadkoeff=,17; $p<,01$)
Tornow & Wiley, 1991	Datenverarbeitung	Regionen	30 Datenpunkte	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von GesamtMZ und GesamtKZ ($r=,32$; $p<,05$)
Wiley, 1991	Einzelhandel	Filiale	200 Datenpunkte	Korrelationsanalyse	Positiver Zusammenhang von MZ und KZ ($r=,31$; $p<,01$)
Winter, 2004	Handel	Filiale	20 Datenpunkte	Korrelationsanalyse	Kein Zusammenhang von GesamtMZ und GesamtKZ, positiver Zusammenhang für einzelne Facetten

Anmerkung: MZ= Mitarbeiterzufriedenheit, KZ= Kundenzufriedenheit, KO= Kundenorientierung, KB= Kundenbindung

2.4.1.1 Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden

Zu den ersten Studien, die Einstellungen der Mitarbeiter den Einschätzungen der Kunden gegenüberstellen, zählen Untersuchungen der Forschergruppe um Schneider. Wenn hier auch noch nicht explizit die Zufriedenheit der Mitarbeiter untersucht wurde, zählen diese Analysen dennoch zu den Ursprüngen dieser Forschungsrichtung. In einer frühen Studie berichten Schneider, Parkington und Buxton (1980) mittlere bis hohe Korrelationen zwischen dem von den Mitarbeitern beurteilten Serviceklima und der Zufriedenheit der Kunden mit der Dienstleistung ($r=,67$). Diese Ergebnisse können 1985 von Schneider und Bowen repliziert werden: In ihrer Untersuchung bei einer US-amerikanischen Bank werden auf der Basis von 28 Filialen die Bewertungen von 142 Mitarbeitern mit den Bewertungen von 968 Kunden verglichen. Diesbezüglich wurde ein mittlerer bis hoher Zusammenhang zwischen den Kundenurteilen und den Einstellungen der Mitarbeiter gegenüber ihrem Arbeitsumfeld nachgewiesen. In erster Linie handelt es sich hierbei noch um *Einstellungen bezüglich des Serviceklimas*, und es wurde nur ansatzweise die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit verschiedenen Aspekten des Arbeitsumfelds erhoben. Insofern liefert das Ergebnis der beiden zuvor dargestellten Studien lediglich einen schwachen Anhaltspunkt über den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiter- und der Kundenzufriedenheit, da weder die Mitarbeiterzufriedenheit als eigenes Konstrukt explizit erfasst wurde, noch kann die Datenbasis von 28 Filialen als ausreichend bewertet werden. Positiv anzumerken, vor allem an der zweiten Studie, ist die methodische Überprüfung der statistischen Zulässigkeit einer Aggregation der individuellen Kunden- und Mitarbeiterdaten nach den Kriterien von James, Demaree und Wolf (1993).

In der Bankenbranche wurden noch eine ganze Reihe weiterer Untersuchungen durchgeführt: Johnson (1996) untersuchte den Zusammenhang zwischen dem Serviceklima aus Mitarbeitersicht und der Zufriedenheit der Kunden. Im Rahmen dieser Untersuchung werden ebenfalls einzelne Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit betrachtet. Signifikante Korrelationen liegen sowohl für den Zusammenhang zwischen der Kunden- und der Gesamtmitarbeiterzufriedenheit ($r=,40$) als auch für einzelne Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit, wie beispielsweise für Weiterbildung ($r=,44$) und Information ($r=,48$) vor. Brown und Mitchel (1993) ermitteln dagegen in ihrer Untersuchung in 52 Bankfilialen eine nicht signifikante Korrelation. Auch Loveman (1998) kann keine signifikante Korrelation nachweisen. Schwetje (1999; Meffert & Schwetje, 1999) kommt im Handel auf der Grundlage von individuellen Zuordnungen und 77 Datenpunkten ebenfalls zu keinem signifikanten Zusammenhang von Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangen Bettencourt und Brown (1997). Allerdings gehen die Autoren von einem anderen Erklärungsmodell aus. Sie nehmen an, dass die Beziehung zwischen den Mitarbeiter- und den Kundenurteilen über die wahrgenommene Fairness moderiert wird. Bei Auspartialisierung dieser Variable kann kein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden mehr nachgewiesen werden.

Grund (1998) führte ebenfalls eine Untersuchung bei Bankmitarbeitern durch. Sein Interesse liegt allerdings nicht auf der tatsächlichen Kundenzufriedenheit, sondern auf der *wahrgenommenen Kundenzufriedenheit*, wobei er die Zufriedenheit der Kunden durch die Mitarbeiter einschätzen ließ. Diese Vorgehensweise resultiert aus der Annahme, dass Mitarbeiter, die in direktem Kundenkontakt stehen, eine sehr gute Vorstellung von der Zufriedenheit ihrer Kunden haben (Schneider & Bowen, 1995). Ein Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der wahrgenommenen Kundenzufriedenheit kann nicht nur in der Studie von Grund (1998) gezeigt werden (u.a. Schneider & Bowen, 1985; Wiley, 1991; Johnson, 1996; Koop, 2001; 2002).

Auf Basis nur weniger Untersuchungseinheiten (30 Datenpunkte) ermitteln Tornow und Wiley (1991) eine mittlere Korrelation für Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit ($r=,32$). Auf Basis einer deutlich höheren Fallzahl kommt Wiley (1991) mit 200 Filialen eines Einzelhandelsunternehmens auf einen ebenfalls mittleren Zusammenhang dieser beiden Konstrukte ($r=,31$). Während die meisten Untersuchungen sich auf den Zusammenhang auf der Ebene von Gesamtzufriedenheiten beziehen, wurde in dieser Studie die Mitarbeiterzufriedenheit auf 15 Dimensionen und die Kundenzufriedenheit auf neun Dimensionen gemessen. Von den 160 möglichen Einzelkorrelationen zwischen den Items der einzelnen Dimensionen zeigen 94 signifikant positive Werte. Positive Zusammenhänge mit den verschiedenen Dimensionen der Kundenzufriedenheit liegen vor allem für die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen und die Zusammenarbeit mit den Kollegen vor. Ein Zusammenhang mit der Zufriedenheit der

Mitarbeiter mit der Entlohnung konnte hingegen nicht bestätigt werden. Umfangreiche Fallzahlen kann auch die Studie von Bernhardt, Donthu und Kennett (2000) vorweisen: Hierbei wurden die Zufriedenheitsdaten in 382 Filialen einer Fast-Food-Restaurantkette analysiert. Es zeigt sich ein hoher positiver Zusammenhang zwischen der Gesamtkunden- und der Gesamtmitarbeiterzufriedenheit ($r=,53$). Ebenfalls auf einer breiten Datenbasis ist die Untersuchung von Ostroff (1992) angelegt. Diese Untersuchung wurde in einer Schule durchgeführt und kann daher nicht unmittelbar in den Kontext der Dienstleistung, in welchem die meisten Studien durchgeführt wurden, eingeordnet werden. Es handelt sich bei dieser Studie allerdings um eine vielfach zitierte und methodisch als fundiert zu bewertende Untersuchung. Zudem gibt es durchaus Gründe, in der heutigen Zeit auch in Schulen der Zufriedenheit der Schüler im Sinne einer Dienstleistung Rechnung zu tragen. In dieser Studie wurden die Zusammenhänge zwischen den Urteilen der Lehrer und der Schüler über 298 Datenpunkte mit allgemeinen Leistungskriterien analysiert. Es zeigt sich eine signifikante Korrelation von $r=,44$ zwischen der Zufriedenheit der Lehrer und der Schüler.

In einer eigenen Studie (Koop & Bungard, 2004) wurde der Zusammenhang zwischen der Mitarbeiter- und der Patientenzufriedenheit im Krankenhaus untersucht. Auf der Ebene der Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter konnte kein signifikanter Zusammenhang zur Patientenzufriedenheit beobachtet werden. Bezüglich einzelner Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit konnten allerdings signifikante Zusammenhänge aufgedeckt werden, wie beispielsweise für die Patientenzufriedenheit und die Information der Patienten ($r=,47$), die Zusammenarbeit und die Abstimmung der Mitarbeiter untereinander ($r=,21$; $r=,28$). Buhbe und Schlag (2003) bestätigen ebenfalls einen signifikanten Einfluss des Verhaltens der Mitarbeiter (hier des Busfahrerpersonals) auf die Beurteilung der Dienstleistungsqualität durch die Kunden. Die wichtigsten Merkmale der Dienstleistungsqualität sind hierbei Pünktlichkeit, Freundlichkeit und Hilfsbereitschaft der Mitarbeiter. Krause und Dunckel (2003) berichten in ihrer Untersuchung über folgenden Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Verbesserungen der Kundenzufriedenheit steigerten nicht nur die Leistung der Mitarbeiter, sondern auch die Zufriedenheit der Beschäftigten mit ihrer Arbeitssituation.

Die zuvor beschriebenen Studien basieren, wie bisher die meisten auf dem Gebiet des Zusammenhangs von Kunden- und MitarbeiterEinstellungen, auf Querschnittanalysen mit einem Erhebungszeitpunkt, die damit Aussagen über Wirkungsrichtungen nur eingeschränkt zulassen. Daher sind Untersuchungen, die Daten zu mehreren Messzeitpunkten betrachten, besonders hervorzuheben. Als exemplarisch hierfür werden die folgenden Studien angeführt, die allerdings in Bezug auf die kausale Wirkungsrichtung zu unterschiedlichen Ergebnissen gelangen.

Ryan, Schmit und Johnson (1996) analysieren in ihrer Studie bei Finanzdienstleistern in zwei aufeinanderfolgenden Jahren sowohl den Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit als auch die umgekehrte Wirkungsrichtung. Im Rahmen einer kausalanalytischen Untersuchung wurden Strukturgleichungsmodelle eingesetzt und es zeigt sich ein positiver Einfluss der Kundenzufriedenheit des ersten Jahres auf die Mitarbeiterzufriedenheit im Folgejahr, wohingegen die Mitarbeiterzufriedenheit des ersten Jahres die Kundenzufriedenheit im zweiten Jahr nicht signifikant beeinflusst. Die Autoren schließen daraus, dass die Kausalität von der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit vorliegt, was ihrer Meinung nach auch plausibel ist, da die Mitarbeiter sehr intensiven Kontakt zu Kunden haben und deren Zufriedenheit damit maßgeblich die eigene beeinflusst. Es werden hierbei nicht nur die Gesamtmitarbeiterzufriedenheit und die Gesamtkundenzufriedenheit in Bezug gesetzt ($r=,19$), sondern ebenfalls weitere mitarbeiterbezogene Variablen betrachtet, wie beispielsweise Teamwork ($r=,24$), Stress ($r=,41$) und Weiterbildungsmöglichkeiten ($r=,28$). Kritisch an dieser Untersuchung ist anzumerken, dass die Autoren zur Operationalisierung der Mitarbeiterzufriedenheit in der Kausalanalyse nur einzelne Facetten auswählen. Sie sprechen hierbei von der *Moral* als Aspekt der Mitarbeiterzufriedenheit und blenden weitere Facetten in ihren Analysen aus.

Im Gegensatz dazu weisen andere Studien eine reziproke Wirkungsrichtung nach. Schneider, White und Paul (1998) können in ihrer Untersuchung in einer großen US-amerikanischen Bank zeigen, dass das globale Serviceklima, das von den Mitarbeitern erlebt wird mit der Kundenzufriedenheit in einer wechselseitigen Beeinflussung stehen. Die Autoren ermitteln hierbei einen positiven Zusammenhang zwischen der Serviceorientierung der Mitarbeiter und der Zufriedenheit der Kunden ($r=,26$). Um mögliche Wirkungsrichtungen zu analysieren, wurde auf der Grundlage von Daten aus den Jahren 1990 und 1992 in 134 Bankfilialen eine *cross-lagged-panel-analysis* durchgeführt. Als signifikant erweist sich der Pfad von der Gesamtbewertung der Kunden aus dem Jahr 1990 auf die Beurteilung des Serviceklimas durch die Mitarbeiter zwei Jahre später. Bei Konstanthalten der Koeffizienten blieb der Fit allerdings nahezu unverändert, was nach Meinung der Verfasser eher für eine reziproke als für eine kausale Beeinflussung in nur eine Richtung spricht. Dieses Ergebnis kann Koys (2001) bei 24 Filialen einer Restaurant-Kette mit einer Datenerhebung über zwei Messzeitpunkte bestätigen. Die Mitarbeiterzufriedenheit beim ersten Erhebungszeitpunkt kann die Kundenzufriedenheit bei der Folgerhebung voraussagen ($\beta=,62$, $p<,01$), allerdings findet sich auch der umgekehrte Zusammenhang. Der Autor geht daher von einer wechselseitigen Beeinflussung aus.

Während die vorherigen Studien von einer reziproken Beeinflussung und Ryan, Schmitt und Johnson (1996) von einem Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Mitarbeiterzufriedenheit

ausgehen, zeigen Schmit und Allscheid (1995) in ihrer zeitpunktbezogenen Kausalanalyse bei 160 Filialen eines Sicherheitsdienstes, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter die Zufriedenheit der Kunden beeinflusst. Ein Modell, das den umgekehrten Zusammenhang postuliert, kann hingegen nicht bestätigt werden. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Stock (2001), die ebenfalls von einer Wirkungsrichtung von der Mitarbeiter- auf die Kundenzufriedenheit ausgeht (Pfadkoeff=,17, $p < ,01$). Schneider, Ashworth, Higgs und Carr (1996) kommen aufgrund der Ergebnisse ihrer Längsschnittuntersuchung über vier Erhebungszeitpunkte ebenfalls zu dem Schluss, dass ein kausaler Effekt von der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit vorzuliegen scheint. Einen solchen Effekt können ebenfalls Hoffmann und Koop (2004) anhand von zwei unterschiedlichen Datensätzen nachweisen. Hierbei liegt ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit im ersten und der Kundenzufriedenheit im zweiten Erhebungsjahr vor (Pfadkoeff. der ersten Untersuchung=,41; Pfadkoeff. der zweiten Untersuchung=,31).

2.4.1.2 Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kundenbindung

Bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenbindung liegen deutlich weniger Studien vor. Auf dem Themengebiet der Kundenbindung beschäftigen sich die Studien hauptsächlich mit einem Zusammenhang zur Kundenzufriedenheit und zur Profitabilität des Unternehmens. Schneider, Parkington und Buxton (1980) sowie Schneider und Bowen (1985) untersuchten explizit den Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Kundenbindung und berichten hierfür hohe signifikante Korrelationen ($r = ,47$; $r = ,58$).

2.4.1.3 Zusammenfassung und kritische Betrachtung der Ergebnisse

Schneider (1991) kommentiert die Befundlage abschließend, dass zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden eine positive Beziehung besteht. Vor dem Hintergrund der im vorherigen Abschnitt vorgestellten empirischen Erkenntnisse ist diese Beurteilung nachvollziehbar. Es existieren deutlich mehr Studien, die einen positiven Zusammenhang belegen können, allerdings darf nicht außer Acht gelassen werden, dass auch einige Studien diesen positiven Zusammenhang nicht finden. Zusammenfassend kann außerdem auf die Ergebnisse der Metaanalyse von Harter, Hayes und Schmidt (2002) verwiesen werden, die eine durchschnittliche korrigierte Korrelation von $r = ,28$ für den Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit berichten. Von besonderer Relevanz sind in diesem Zusammenhang auch die Ergebnisse von Tornow und Wiley (1991) und Wiley (1991): Es existiert immer dann eine starke Beziehung zwischen beiden Konstrukten, wenn die Zufriedenheit auf beiden Seiten in Bezug auf Serviceaspekte erhoben wurde. Dagegen wurde nur ein geringer oder kein

Zusammenhang für die Zufriedenheit der Mitarbeiter beispielsweise mit der Entlohnung und der Zufriedenheit der Kunden gefunden. Im vorliegenden Fall resultiert der positive Zusammenhang vermutlich daraus, dass eine direkte Interaktion zwischen beiden durch die Serviceleistung besteht. Dieser empirische Befund stützt insbesondere die Annahmen der Arbeit. Erst bei der Untersuchung der Beziehung auf der Basis von spezifischen und relevanten Kriterien ist ein Zusammenhang nachweisbar.

Mit Ausnahme der Studien von Stock und Schwetje wurden sämtliche Studien zur Untersuchung des Zusammenhangs von Kunden- und Mitarbeiterurteilen auf der Basis aggregierter Zufriedenheitsurteile, wie z.B. auf der Ebene von Abteilungen, Filialen oder Business-Units durchgeführt, da aus pragmatischen Gründen eine individuelle Zuordnung von Mitarbeiter und Kunde meist nicht möglich ist. Zu beachten ist hierbei allerdings, dass die ermittelten Zusammenhänge bei der Ergebnisinterpretation nicht auf die Individualebene übertragen werden können, da das spezifische Umfeld der untersuchten Abteilung oder Filiale Ursache für den gefundenen Zusammenhang sein könnte. Dennoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass bei den meisten Dienstleistungen das Kundenurteil durch mehrere Kontakte zu verschiedenen Mitarbeitern zustande kommt und somit eine dyadische Zuordnung nicht immer sinnvoll ist. Insofern sollte bei der jeweiligen Untersuchung entschieden werden, um welche Art der Zusammenarbeit es sich handelt und ob mehrere Mitarbeiter an der Erstellung der Dienstleistung beteiligt sind. Vor diesem Hintergrund muss im Kontext der jeweiligen Studie entschieden werden, die beteiligten Mitarbeiter und Kunden auf individueller, auf Abteilungs-, oder Unternehmensebene zu vergleichen.

Die Aggregation der Daten resultiert in einer Verminderung der Fallzahlen der Untersuchungen. Während die Anzahl der Kunden und der Mitarbeiter auf individueller Ebene noch hinreichend ausfällt, ist diese in einigen Studien durch eine Aggregation auf Abteilungsebene oder sogar auf Filialebene nicht mehr ausreichend. Zum Teil werden Aussagen über mögliche Zusammenhänge auf Basis von unter 30 Datenpunkten getroffen. Die Ergebnisse sind jedoch nur eingeschränkt aussagekräftig.

Als weiterer kritischer Punkt kann angeführt werden, dass in vielen Studien die Zufriedenheit der Kunden als eine Momentaufnahme, d.h. als kurzfristiges Kundenurteil zu einer spezifischen Transaktion erfasst wird. Dies geschieht jedoch in Form eines quantitativen Fragebogens, der das Konstrukt der Kundenzufriedenheit als eine relativ stabile Einstellung misst. Daher ist ein Untersuchungskontext besser geeignet, der eine längerfristige Interaktion von Mitarbeitern und Kunden berücksichtigt und somit die Zufriedenheit der Kunden als eine Einstellung, die auf unterschiedlichen Eindrücken und Dimensionen aufbaut, erhoben werden kann.

Als insgesamt problematisch stellt sich die Analyse von kausalen Wirkungsbeziehungen zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden dar. Bei wenigen Studien liegen mehrere Erhebungszeitpunkte vor, was eine unbedingte Voraussetzung zur Untersuchungen von Kausalität ist. Doch selbst dann erweist es sich noch als schwierig, den Zeitraum zu bestimmen, wann sich Auswirkungen des einen auf das andere Konstrukt zeigen. Bettencourt und Brown (1997) berichten in ihrer empirischen Untersuchung eine Zeitspanne von wenigen Monaten zwischen einer ersten Erhebung auf Seiten der Mitarbeiter zu deren Serviceorientierung und einer zweiten Erhebung auf Seiten der Kunden bezüglich deren Zufriedenheit. In der Praxis kann der Zeitraum meist durch Restriktionen im organisationalen Umfeld nicht optimal bestimmt werden, wie beispielsweise bei der Durchführung einer jährlichen Mitarbeiterbefragung, wenn der eigentliche Zeitpunkt eines Einflusses bereits nach sechs Monaten liegen würde.

Abschließend ist bei der Diskussion der angeführten Studien darauf hinzuweisen, dass die überwiegende Anzahl der Untersuchungen aus den USA stammt und die Ergebnisse daher nicht ohne weiteres auf Deutschland übertragen werden können. Ein wesentlicher Grund für die größere Zahl der Studien in den USA liegt darin, dass dem Management der Kundenzufriedenheit dort bereits seit einigen Jahren eine hohe Priorität für den unternehmerischen Erfolg eingeräumt wird. Die Zahl der Unternehmen, die eine gemeinsame Messung und Dokumentation von Mitarbeiter- und Kundendaten vornehmen, steigt dort kontinuierlich an, während diese Entwicklung in Deutschland erst ganz am Anfang steht.

2.4.2 Zusammenhang zwischen dem Commitment und den Kundenreaktionen

Während der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und den Reaktionen auf Seiten der Kunden in den letzten Jahren intensiv erforscht wurde, liegen zur Untersuchung der Beziehung zu dem Commitment der Mitarbeiter bislang nur wenige Studien vor.

Eine umfassende Studie zum Zusammenhang von Commitment und der Zufriedenheit der Kunden wurde von Ostroff (1992) durchgeführt. Hierbei wurden die Einschätzungen der Mitarbeiter mit den Einschätzungen der Kunden auf aggregierter Ebene in Bezug gesetzt. Von über 13 000 Lehrern in 298 Schulen wurde das affektive Commitment erhoben und zudem auch objektive Kriterien wie beispielsweise Fluktuation und verschiedene Leistungsparameter einbezogen. Signifikant positive Zusammenhänge können für das affektive Commitment der Lehrer und die Gesamtzufriedenheit der Schüler ($r=,45$) sowie die Zufriedenheit der Schüler mit der Ausbildung ($r=,44$) auf Schulebene gefunden werden. Das affektive Commitment der Lehrer auf Schulebene steht zudem in einem negativen Zusammenhang mit dem Schulwechsel der Schüler, ein Kriterium, das vergleichbar zur Kundenbindung interpretiert werden kann.

In einer weiteren Studie analysieren Hackett, Bycio und Hausdorf (1994) bei einem öffentlichen Transportunternehmen den Zusammenhang von affektivem, fortsetzungsbezogenem und normativem Commitment der Busfahrer gegenüber dem Unternehmen und der Anzahl der Kundenbeschwerden über den jeweiligen Fahrer. Die Analysen in dieser Studie wurden auf individueller Ebene durchgeführt. Keine der drei Commitment-Komponenten steht in dieser Studie in einem signifikanten Zusammenhang mit dem Beschwerdeverhalten der Kunden. Loveman (1998) kann ebenfalls keinen Zusammenhang zwischen der Loyalität bzw. dem Commitment der Mitarbeiter und der Zufriedenheit der Kunden nachweisen.

Tabelle 5: Studien zum Zusammenhang zwischen Commitment und Kundenreaktionen

Autor	Branche	Analyseebene	N	Methode	Ergebnisse
Hackett, Bycio & Hausdorf, 1994	Transport	Individuell	N= 80	Korrelations-analyse	Kein Zusammenhang von C und Kundenbeschwerden
Loveman, 1998	Bank	Filiale	450 Datenpunkte	Regressions-analyse	Kein Zusammenhang von MAloyalität und KZ
Ostroff, 1992	Schule	Schule	298 Datenpunkte	Korrelations-analyse	Positiver Zusammenhang von LehrerC und SchülerKZ ($r=.45$; $p<.05$)

Anmerkung: C=Commitment, KZ= Kundenzufriedenheit

Es wird noch eine weitere Studien angeführt, die nicht explizit den Zusammenhang von Commitment und der Zufriedenheit oder der Bindung der Kunden, aber in einem weiteren Sinne dennoch für diesen Zusammenhang relevante Ergebnisse berichten. In ihrer Untersuchung ermitteln Shim und Steers (1994; zit. nach Allen & Grisaffe, 2001) einen positiven Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und den Leistungsbeurteilungen in einer von zwei untersuchten Organisationen. Nachfolgende Interviews zeigen, dass die Organisation, in welcher ein positiver Zusammenhang vorliegt, die kontinuierliche Verbesserung der Kundenzufriedenheit betont und dies durch verschiedene HR-Aktivitäten wie beispielsweise in Form von Trainings unterstützt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass bezüglich der empirischen Befunde auf diesem Gebiet keine abschließende Aussage getroffen werden kann, aufgrund der bislang nur geringen Anzahl der Studien.

3 Vorstellung des Arbeitsmodells zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter Einstellungen und Kundenreaktionen und Ableitung der Fragestellungen

In den vorherigen Kapiteln wurden die einzelnen Bausteine des Modells der Arbeit und ebenfalls die Zusammenhänge innerhalb des Modells dargestellt. Im Folgenden wird das Modell als Ganzes erläutert, wobei die wesentlichen theoretischen und empirischen Erkenntnisse aus den vorangegangenen Kapiteln im Rahmen dessen zusammengefasst werden. Im Anschluss erfolgt die Vorstellung der Fragestellungen für die empirische Untersuchung.

3.1 Modell zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter Einstellungen und Kundenreaktionen

Das *Modell zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter Einstellungen und Kundenreaktionen* wurde im Hinblick auf die vorgestellten theoretischen und empirischen Befunde und in Anlehnung an die „*Service-Profit-Chain*“ (SPC), die ebenfalls den Zusammenhang einzelner weicher Faktoren beschreibt, entwickelt. Der Ansatz der SPC stammt von Heskett, Sasser und Schlesinger (1997) und gilt als theoretisch und empirisch, wenn auch nicht in seinem vollen Umfang, fundiert. Die SPC (siehe Abbildung 10) ist ein konzeptionell einfaches Netzwerk, das den Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und -loyalität, Kundenzufriedenheit und -loyalität sowie der finanziellen Leistung abbildet (Loveman, 1998). Dabei steht im Vordergrund, wie Umsatzwachstum und Rentabilität eines Unternehmens sowohl durch die Zufriedenheit und die Bindung der Mitarbeiter als auch durch die Zufriedenheit und Bindung der Kunden gesteigert werden können. Das abschließend entstandene, umfassende Modell ist eine integrative Betrachtung vieler einzelner Forschungsaktivitäten. Reichheld und Sasser (1990) betrieben intensive Forschung bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenloyalität mit dem Profit des Unternehmens. Hierzu führten sie Sekundäranalysen auf Grundlage der breiten Datenbasis aus dem *Profit Impact of Market Share* (PIMS) Projekt durch (Buzzell & Gale, 1987). Aus diesen empirischen Analysen formulierten die Autoren (Reichheld & Sasser, 1990) den einen Teil der SPC: Die Kundenzufriedenheit steht in Zusammenhang mit der Kundenbindung und diese wiederum mit dem Profit des Unternehmens. Der Human Ressource-Anteil der SPC, also die Betrachtung der Mitarbeiterseite, basiert auf den Arbeiten von Schlesinger und Heskett (1991a). Der SPC liegt in diesem Zusammenhang der Ansatz einer mitarbeiterorientierten Führung zugrunde, die darauf ausgerichtet ist, jedem einzelnen Mitarbeiter einen hohen Stellenwert beizumessen. Weiterhin postulieren die Autoren, dass die interne Servicequalität, gemessen anhand der Bewertung der Aufgaben, der Kollegen und des Unternehmens durch die Mitarbeiter, die Mitarbeiterzufriedenheit fördert. Bei der

Mitarbeiterzufriedenheit wird davon ausgegangen, dass sie zu einer geringeren Fluktuation und zu einer erhöhten Produktivität der Mitarbeiter beiträgt.

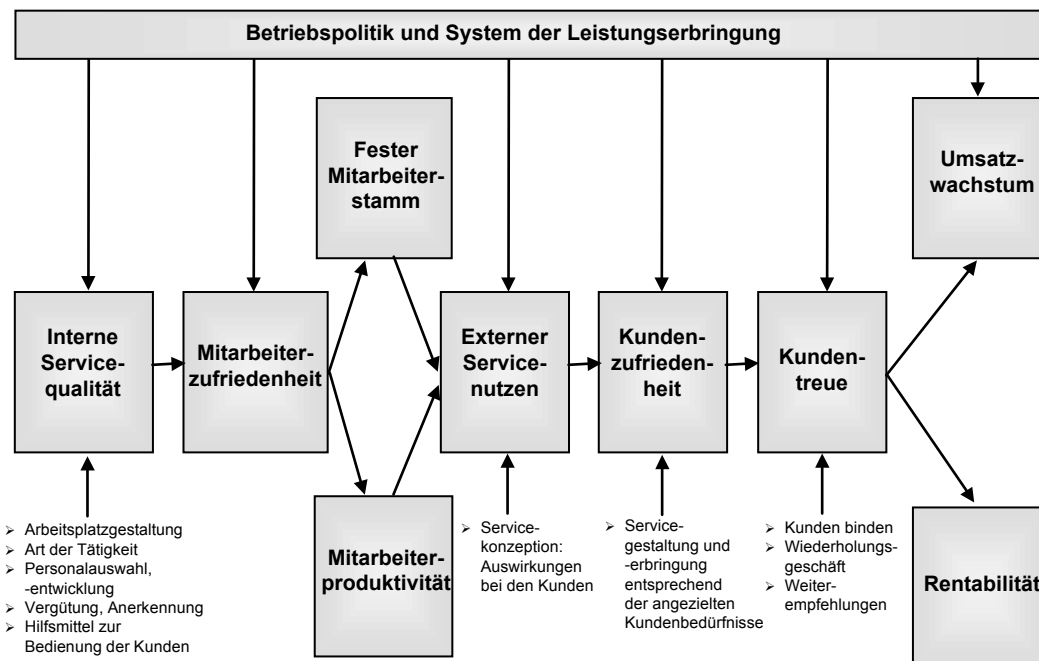


Abbildung 10: Service Profit Chain (nach Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 1994, S.51)

Den Mitarbeitern kommt in dieser Kette eine zentrale Rolle zu, da der Erfolg des Unternehmens nicht über die Höhe von Gewinnen, sondern über die Leistungen der Mitarbeiter bestimmt wird. Sind die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit zufrieden, dann tragen sie dies mit ihrer Leistung in Form eines guten Services am Kunden nach außen. Gute Serviceleistungen erzeugen wiederum Zufriedenheit auf Seiten der Kunden, die ihrerseits durch ein geringeres Abkehrverhalten, gesteigerte Cross-Selling-Käufe und positive Mund-zu-Mund-Propaganda zu einer gesteigerten Rendite und zum Wachstum beiträgt (Loveman, 1998). Dies gilt insbesondere für Dienstleistungsorganisationen: Die Mitarbeiter sind die Träger der Leistung und verantwortlich für den Erfolg des Unternehmens.

Im Rahmen der SPC wird nicht nur der Zufriedenheit der Mitarbeiter Bedeutung beigemessen, sondern ebenfalls der Loyalität der Mitarbeiter im Sinne des Commitments. In einem Beispiel zeigen Heskett et al. (1994) auf, dass eine Firma pro Monat einen Umsatz von 36.000 Dollar verliert, wenn ein Mitarbeiter aus dem Vertrieb, der seit fünf bis acht Jahren bei dem Unternehmen beschäftigt ist, durch einen neuen Mitarbeiter ersetzt werden muss.

Das Modell der SPC entstand auf der Grundlage zahlreicher Fallstudien in verschiedenen Unternehmen und damit auf einer breiten empirischen Basis. Dennoch wird dem Modell eher theoretische Bedeutung beigemessen, da es in seinem vollen Umfang und seiner Zusammenhangsvielfalt bislang nicht empirisch untersucht wurde. Bisher wurden ausschließlich

Zusammenhänge zwischen ausgewählten Komponenten betrachtet. Loveman (1998) untersuchte beispielsweise in einer Bank mit 450 Zweigstellen jeweils einzelne Zusammenhänge zwischen zwei Komponenten der SPC.

In Anbetracht der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit einen Beitrag zum Verständnis des Zusammenhangs von Mitarbeiter Einstellungen und Kundenreaktionen bei Dienstleistungen zu erbringen, werden die theoretischen Annahmen der SPC aufgegriffen. Das Modell postuliert eine umfassende kausale Wirkungskette zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter, den Reaktionen der Kunden und dem Profit des Unternehmens. Bisher wurde jedoch weder die SPC in ihrem vollen Umfang empirisch überprüft noch ist die Befundlage bezüglich des Zusammenhangs zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und den Kundenreaktionen eine einheitliche. Ebenfalls konnte das Vorliegen einer direkten kausalen Wirkungskette nicht nachgewiesen werden. Aufgrund dessen wurden die Annahmen der SPC im Modell der vorliegenden Arbeit modifiziert. Das Modell zum Zusammenhang zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und den Kundenreaktionen wird im Folgenden beschrieben (siehe Abbildung 11).

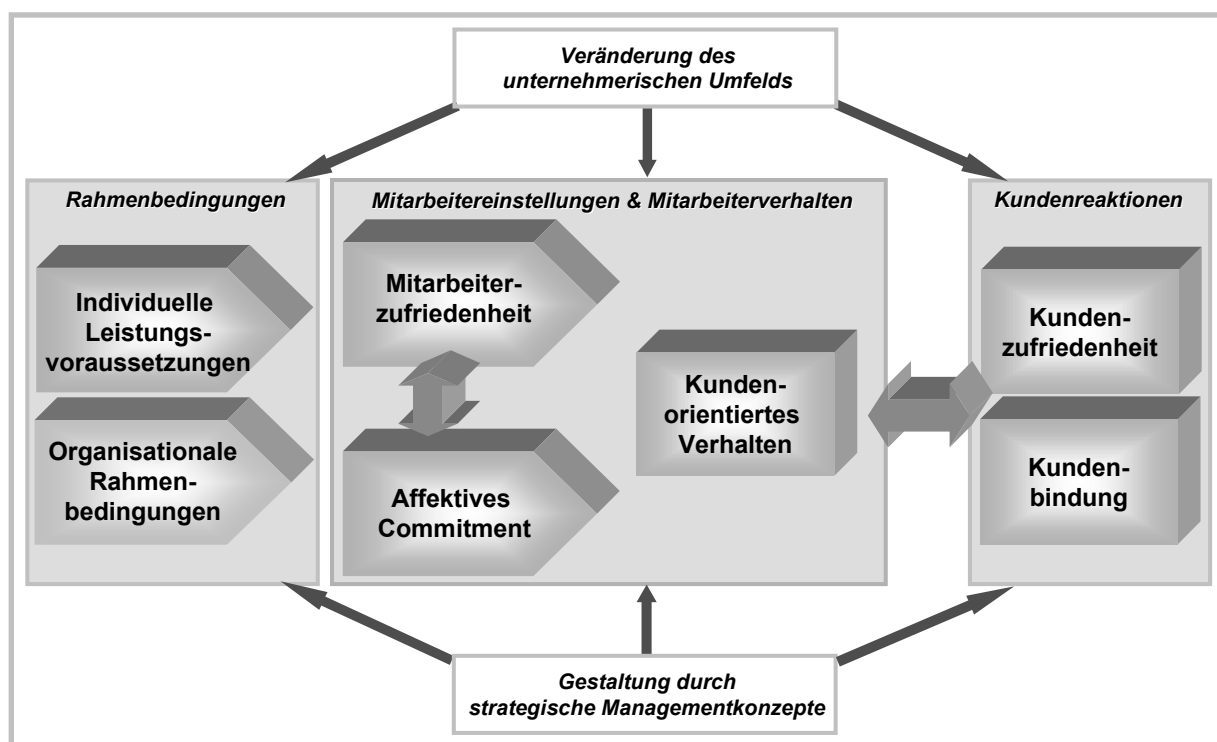


Abbildung 11: Modell zum Zusammenhang zwischen Mitarbeiter Einstellungen und Kundenreaktionen

Im Zentrum des Modells stehen die beiden Mitarbeiter Einstellungen, die *Mitarbeiterzufriedenheit* und das *affektive Commitment*, sowie deren Beziehung zueinander. Bezugnehmend auf Kapitel 2.2.3 ist bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Zufriedenheit und dem Commitment der Mitarbeiter festzuhalten, dass sowohl theoretisch als auch empirisch Einigkeit darüber besteht, dass es sich um jeweils eigenständige, jedoch nicht unabhängige Konstrukte handelt. Bezüglich

des kausalen Zusammenhangs der beiden Konstrukte existieren hingegen konkurrierende Auffassungen. Diskutiert werden der Einfluss der Zufriedenheit auf das Commitment, der Einfluss des Commitments auf die Zufriedenheit und auch ein wechselseitiger Zusammenhang. Vor dem Hintergrund der wenig einheitlichen Befundlage und der Komplexität der Wirkungszusammenhänge im Anwendungskontext wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit postuliert, dass es sich bei *der Zufriedenheit und dem Commitment der Mitarbeiter um eigenständige Konstrukte* handelt, welche in keinem einfachen kausalen, sondern in einem *wechselseitigen Zusammenhang* stehen.

Als wesentliche *Einflussfaktoren von Zufriedenheit und Commitment* werden zum einen *individuelle Rahmenbedingungen* und zum anderen *organisationale Rahmenbedingungen* angenommen. Die mitarbeiterorientierte Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen wird hierbei häufig als entscheidende Größe für ein hohes Commitment und eine ebenfalls hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter diskutiert. Im Modell der *Job Characteristics* von Hackman und Oldham (1975) wird ein Zusammenhang dahingehend beschrieben, dass die Merkmale einer Aufgabe und der Arbeitsumgebung einen Einfluss auf die intrinsische Motivation und die Zufriedenheit des Mitarbeiters haben. Diese Annahme findet empirische Bestätigung für den Zusammenhang zwischen den erlebten Arbeitsbedingungen und der Zufriedenheit. Ebenfalls gilt die Bedeutung der Merkmale der Tätigkeit und der Arbeitsumgebung für das Commitment der Mitarbeiter als bestätigt.

Als theoretische Basis zur *Erklärung der Zusammenhänge zwischen den organisationalen Rahmenbedingungen und den Einstellungen der Mitarbeiter* wird die *Equity-Theorie* (Adams, 1965) herangezogen. Der Mitarbeiter bewertet die organisationalen Rahmenbedingungen als positiv, interpretiert diese als Unterstützung von Seiten des Unternehmens und reagiert darauf mit Zufriedenheit oder Verbundenheit gegenüber der Organisation.

Weiterhin ist *der Zusammenhang zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und den Reaktionen der Kunden* von Interesse. Dieser Zusammenhang kann jedoch nur über das jeweilige Verhalten, des Mitarbeiters und des Kunden, wirksam werden. Im Rahmen des Modells wird postuliert, dass die Zufriedenheit und das Commitment eines Mitarbeiters in seinem Verhalten gegenüber dem Kunden, d.h. dem *kundenorientierten Verhalten*, zum Ausdruck kommt. Diese Annahme lässt sich zum einen mit den Aussagen von Organisationstheoretikern (z.B. Argyris, 1964) begründen, dass sich zufriedene und gebundene Mitarbeiter mehr für die Organisation einsetzen als weniger zufriedene und gebundene Mitarbeiter. Zum anderen kann im Sinne der Equity-Theorie (Adams, 1965) argumentiert werden, dass ein Mitarbeiter eines Unternehmens nach Gerechtigkeit im Rahmen einer Austauschbeziehung strebt. Gerechtigkeit liegt dann vor, wenn die Zufriedenheit

des Mitarbeiters und sein Verhalten bzw. seine Leistung - in diesem Falle das kundenorientierte Verhalten - in Einklang stehen. Weiterhin wird diese Annahme von den theoretischen und empirischen Befunden der Einstellungs-Verhaltensforschung bezüglich des Zusammenhangs zwischen Einstellung und Verhalten gestützt (für einen Überblick siehe Ajzen & Fishbein, 1977; Ajzen, 1988).

In welchem Zusammenhang stehen die Einstellungen und das Verhalten der Mitarbeiter mit den Reaktionen auf Seiten der Kunden? Theoretisch lassen sich sowohl Auswirkungen der Zufriedenheit oder des Commitments der Mitarbeiter über deren Verhalten auf die Wahrnehmungen der Kunden begründen als auch Ursache-Wirkungs-Beziehungen in der umgekehrten Richtung. Am intensivsten wurde hierbei der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Zufriedenheit der Kunden erforscht. Empirische Befunde belegen eine positive Beziehung zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit, eine eindeutige Aussage über die Kausalität dieser Beziehung kann hingegen nicht getroffen werden. Empirische Befunde stützen ebenfalls die Annahme eines positiven Zusammenhangs zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenbindung. Bezüglich des Zusammenhangs zwischen dem Commitment der Mitarbeiter und der Zufriedenheit und der Bindung der Kunden liegen bislang nur wenige empirische Erkenntnisse vor. Dennoch weisen die Ergebnisse auf einen positiven Zusammenhang hin.

In Anbetracht der heterogenen empirischen Befundlage auf diesem Forschungsgebiet (vgl. Kap. 2.4) und der komplexen Zusammenhänge im organisationalen Umfeld wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit von einem positiven Zusammenhang und von einem wechselseitigen Einfluss zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und den Reaktionen der Kunden ausgegangen. In Anbetracht der Komplexität der Zusammenhänge ist zudem davon auszugehen, dass eine Reihe von Drittvariablen einen Einfluss auf einzelne Konstrukte und deren Zusammenhänge hat.

3.2 Fragestellungen der Arbeit

Die generelle Zielsetzung der vorliegenden Arbeit besteht darin, einen Beitrag zum Verständnis des Zusammenhangs zwischen den beiden Mitarbeiterereinstellungen – das affektive Commitment und die Zufriedenheit der Mitarbeiter - und den Kundenreaktionen – die Zufriedenheit und die Bindung der Kunden - zu erbringen. Im Mittelpunkt des theoretischen Teils der Arbeit stand die Entwicklung eines explorativen Arbeitsmodells, welches die untersuchten Beziehungen abgebildet. Im folgenden empirischen Teil der Arbeit werden die formulierten Zusammenhänge im Rahmen von *zwei empirischen Studien bei zwei Dienstleistungsunternehmen* überprüft.

Bei der Betrachtung der Zusammenhänge wird ein sowohl *explorativer* als auch *integrativer Ansatz* verfolgt, d.h. es erfolgt eine gemeinsame Betrachtung aller genannten Konstrukte und eine umfassende Analyse aller möglichen Wirkungsbeziehungen. Vielfach wird von einer kausalen Wirkungskette zwischen mitarbeiterbezogenen und kundenbezogenen Variablen ausgegangen, obwohl diese bisher nicht in vollem Umfang untersucht wurde und keine gesicherte empirische Befundlage für einen kausalen Zusammenhang zwischen zwei Konstrukten vorliegt. Zur Analyse der Wirkungszusammenhänge werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit über den meist korrelativen Ansatz vieler Studien hinaus, ergänzend *Strukturgleichungsmodelle* (SGM, Bagozzi, 1994) und ein spezielles Verfahren der Kausalanalyse von Längsschnittdaten, die sog. *cross-lagged-panel-analysis* eingesetzt.

Im Folgenden werden die Fragestellungen der Arbeit vorgestellt.

Die erste Fragestellung beschäftigt sich mit der **Beziehung zwischen dem affektiven Commitment und der Zufriedenheit der Mitarbeiter.**

⇒ Forschungsfrage 1: Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem affektiven Commitment und der Mitarbeiterzufriedenheit?

Es wird eine positive, reziproke Beziehung zwischen beiden Mitarbeitereinstellungen postuliert und davon ausgegangen, dass es sich um eigenständige und differenzierbare Konstrukte handelt. Als Kriterium der Eigenständigkeit werden zum einen eine unterschiedliche Faktorenstruktur der beiden Konstrukte und zum anderen deren Zusammenhänge zu weiteren Variablen zugrunde gelegt. Untersucht wird die Bedeutung von ausgewählten Arbeitsplatzmerkmalen (Autonomie, soziale Unterstützung, Feedback; u.a. Prädiktoren der subjektiven Arbeitsanalyse nach Udris & Rimann, 1999) und für diese ein stärkerer Zusammenhang mit der Zufriedenheit angenommen. Des Weiteren werden unternehmensbezogene Variablen betrachtet, wobei von einer höheren Relevanz für das affektive Commitment ausgegangen wird.

Die zweite Forschungsfrage untersucht den **Zusammenhang zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und deren kundenbezogenem Verhalten.**

⇒ Forschungsfrage 2: Welcher Zusammenhang besteht zwischen den Mitarbeitereinstellungen - affektives Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit - und dem kundenorientierten Verhalten der Mitarbeiter?

Im Zentrum dieser Fragestellung steht die Betrachtung inwieweit sich die untersuchten Einstellungen auf das Verhalten der Mitarbeiter auswirken. Gerade im Dienstleistungskontext ist das Verhalten gegenüber den Kunden von Bedeutung. In Anbetracht der empirischen Ergebnisse

der Einstellungs-Verhaltensforschung ist von einer positiven Beziehung zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und dem kundenorientierten Verhalten auszugehen.

Die dritte Forschungsfrage betrachtet die **Zusammenhänge zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und den Reaktionen der Kunden.**

⇒ Forschungsfrage 3: Welcher Zusammenhang besteht zwischen den Mitarbeiter Einstellungen - affektives Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit - und den Reaktionen der Kunden - Kundenzufriedenheit und Kundenbindung?

Angenommen wird sowohl ein positiver Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und den Reaktionen der Kunden als auch zwischen dem affektiven Commitment und den Reaktionen der Kunden. Bei der Analyse der Zusammenhänge zur Mitarbeiterzufriedenheit werden zusätzlich die einzelnen Facetten der Zufriedenheit einbezogen. Dies geschieht vor dem Hintergrund unterschiedlicher Befunde bezüglich der betrachteten Aspekte der Zufriedenheit. Untersucht werden soll hierbei, welche Aspekte der Zufriedenheit den stärksten Zusammenhang zur Zufriedenheit und Bindung der Kunden aufweisen.

Aufgrund des starken Zusammenhangs zwischen der Zufriedenheit und dem Commitment der Mitarbeiter ist von gegenseitigen Suppressor-Effekten auszugehen. Dies kann dazu führen, dass die Beziehung zu einem Kriterium für eine der beiden Komponenten unterschätzt wird. In Anbetracht dessen erscheint es sinnvoll, die Analysen innerhalb der Forschungsfragen 2 und 3 für beide Konstrukte zunächst getrennt durchzuführen. Eine getrennte Betrachtung ist zudem angebracht, da ebenfalls von Interesse ist, ob eine der beiden Mitarbeiter Einstellungen verhaltenswirksamer ist, d.h. einen stärkeren Zusammenhang zum kundenorientierten Verhalten oder den Kundenreaktionen aufweist. Nach der Annahme von Mowday, Porter und Steers (1982) ist Commitment eher global und stabil und damit tätigkeits- und situationsübergreifend definiert, während Mitarbeiterzufriedenheit stärker tätigkeits- und situationsübergreifend variiert. Somit sollte Mitarbeiterzufriedenheit eher verhaltenswirksam sein als das stabilere Commitment. Im Gegensatz dazu postulieren Tett und Meyer (1993) eine größere Verhaltensrelevanz von Commitment, konnten dies allerdings in ihrer Metaanalyse nicht bestätigen: Mitarbeiterzufriedenheit war zwar stärker mit Kognition korreliert als Commitment, aber zudem mit der Verhaltensabsicht. Analog dazu weisen Shore und Martin (1989) nach, dass Mitarbeiterzufriedenheit einen höheren inkrementellen Anteil an der Varianz der Leistung hat als Commitment.

In einem weiteren Schritt wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit der **Einfluss möglicher Moderatorvariablen** untersucht. Vor dem Hintergrund der insgesamt heterogen Befundlage auf

diesem Forschungsgebiet erscheint es sinnvoll, Einflüsse von Drittvariablen in die Analysen mit einzubeziehen.

⇒ Forschungsfrage 4: Ergeben sich aufgrund des Einflusses von Moderatorvariablen auf den Zusammenhang zwischen den MitarbeiterEinstellungen und der Kundenorientierung sowie den Kundenreaktionen unterschiedliche Zusammenhänge?

Als Moderatorvariablen werden die *Dauer der Unternehmenszugehörigkeit*, die *Arbeitsplatzsicherheit*, die *Anforderungsvielfalt* und das *Innehaben einer Führungstätigkeit* betrachtet.

TEIL III. EMPIRISCHER TEIL

1 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel werden die Forschungsmethode und das in deren Rahmen eingesetzte Instrument zur Erhebung der Daten vorgestellt. Weiterhin werden die Auswahl der Stichprobe, das Vorgehen bei der Durchführung der Untersuchung, der Datenerhebung und -auswertung beschrieben. Die Darstellung der Ergebnisse zu den einzelnen Fragestellungen erfolgt im Anschluss an dieses Kapitel.

1.1 Beschreibung der Forschungsmethode und Vorgehen bei der Datenerhebung

Bei der Auswahl der Forschungsmethode stellt sich die Frage, ob ein qualitativer oder ein quantitativer Ansatz verfolgt werden soll. Qualitative Analysen haben zum Ziel, Themenbereiche in der gesamten Komplexität zu erfassen (Mayring, 1995). Sie folgen dem induktiven Paradigma und sind daher zur Exploration und Hypothesengenerierung geeignet. Im Gegensatz dazu liegt den quantitativen Methoden das hypothetisch-deduktive Paradigma zugrunde. Hierbei wird der Untersuchungsgegenstand in einzelne Teilaspekte zerlegt und bereits formulierte Hypothesen überprüft. Ein Unterschied besteht in der Erfassung der Antworten. Innerhalb des qualitativen Ansatzes können die Probanden ihre Antworten frei formulieren und die Antworten, die auf Nominalskalenniveau vorliegen werden anschließend mittels Inhaltsanalyse ausgewertet (Mayring, 1995). Ein quantitativer Ansatz ermöglicht aufgrund von vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, die Daten statistisch auszuwerten.

Eng verbunden mit der Entscheidung für einen qualitativen oder quantitativen Ansatz ist die Wahl für die entsprechende Erhebungsform. Das gängigste Verfahren in der Arbeits- und Organisationspsychologie ist der Fragebogen. Bungard, Holling und Schulz-Gambard (1996, S.92) bezeichnen diesen als „(den) Königsweg der a.o.-psychologischen Forschung“. Als Vorteil dieser Erhebungsweise ist die Forschungsökonomie anzuführen. Es kann eine größere Anzahl von Personen kostengünstig und mit geringem zeitlichen Aufwand befragt werden. Zudem ist die Gewährleistung der Anonymität glaubhafter. Bei Themen wie beispielsweise der Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten oder Gehaltsfragen können auf diesem Wege weniger verfälscht und reliabel erfasst werden. Zudem weisen die so gewonnen Daten aufgrund einer starken Standardisierung eine höhere Durchführungs- und Auswertungsobjektivität auf, im Vergleich beispielsweise zu Interviewdaten (Fisseni, 1997). Dennoch müssen auch hier einige Fehlerquellen berücksichtigt werden. Selbstdarstellung, soziale Erwünschtheit oder Antworttendenzen können das Ergebnis einer schriftlichen Befragung verfälschen (Bortz & Döring, 1995; Mummendey, 1995). Bei den Antworten handelt es sich lediglich um subjektive Meinungen, die demnach kein

wirkliches Abbild der Realität darstellen müssen. Da meist kein Versuchsleiter anwesend ist, entfällt die Möglichkeit der Nachfrage bei Unverständnis. Diesem Nachteil kann allerdings entgegengewirkt werden, indem vor der eigentlichen Untersuchung im Rahmen eines umfassenden Pretests eine eindeutige und unmissverständliche Formulierung der einzelnen Fragen und der Fragebogeninstruktion erreicht wird.

Nach kritischer Reflektion über mögliche einsetzbare Verfahren wurde als Forschungsmethode ein quantitativer Ansatz und als Erhebungsinstrument die Befragung mittels standardisiertem Fragebogen ausgewählt. Diese Methode erscheint im Rahmen der vorliegenden Arbeit aus folgenden Gründen geeignet: Bezüglich der zu betrachtenden Zusammenhänge existieren bereits einige Studien mit z.T. unterschiedlichen Ergebnissen. Ziel der vorliegenden Arbeit ist demnach nicht die Generierung neuer Hypothesen, sondern vielmehr die detaillierte Untersuchung der postulierten Zusammenhänge auf der Grundlage einer breiten Datenbasis. Dies erfordert die Befragung einer großen Anzahl von Mitarbeitern und Kunden bezüglich ihrer subjektiven Wahrnehmung verschiedener arbeits- und unternehmensbezogener Themen. Somit ist die schriftliche Befragung die einzige, im ökonomischen Rahmen sinnvolle Erhebungsform.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden zwei Studien bei zwei Dienstleistungsunternehmen durchgeführt. Zur Erhebung der Mitarbeiter Einstellungen wurde das Instrument der Mitarbeiterbefragung eingesetzt. Dieses Verfahren ermöglicht die gleichzeitige Messung des affektiven Commitments und die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit einzelnen Facetten der Arbeit. Zur Messung der Reaktionen der Kunden wurde auf das bereits im Unternehmen eingesetzte und etablierte Instrument der Kundenbefragung und auf die über mehrere Jahre vorliegenden Daten zurückgegriffen.

In den beiden Studien werden jeweils ausgewählte Fragestellungen untersucht, da aus inhaltlichen und methodischen Gründen nicht jeweils alle Forschungsfragen betrachtet werden konnten. Bei der ersten Studie wurden die Daten nur zu einem Messzeitpunkt erhoben, zudem ausschließlich Mitarbeiterdaten. Im Zentrum der Analysen zu Studie 1 steht die Beziehung zwischen dem affektiven Commitment und der Zufriedenheit der Mitarbeiter sowie die Beziehung dieser Mitarbeiter Einstellungen zum kundenorientierten Verhalten der Mitarbeiter. In der zweiten Studie wurden sowohl Kunden- als auch Mitarbeiterdaten zu jeweils zwei Erhebungszeitpunkten verwendet. Die Analysen zu Studie 2 fokussieren insbesondere auf den Zusammenhang zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und den Kundenreaktionen.

1.2 Darstellung des Befragungsinstruments

Die Items zur Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit basieren auf mehreren in der Vergangenheit mit dem Mannheimer Organisationsdiagnose-Instrument (MODI, siehe hierzu

www.wo-institut.de) durchgeführten quantitativen Mitarbeiterbefragungen bei verschiedenen Unternehmen. Der MODI liegt in einer Basisversion mit einem breiten Spektrum unterschiedlicher Themengebiete vor. Grundsätzlich sollten die Auswahl der entsprechenden Themen aus dem Standardinstrument und die Formulierung der Items auf den jeweiligen unternehmerischen Kontext und dessen spezifische Probleme angepasst werden. Diese Basisversion wurde durch vielfachen Einsatz des Instruments bei unterschiedlichen Unternehmen zunehmend weiterentwickelt. Durch zusätzliche qualitative Vorstudien mit Fokusgruppen bei den einzelnen Unternehmen wurden kontinuierlich neue Themenbereiche aufgenommen. Parallel dazu wurde eine Studie durchgeführt, um die Konstruktvalidität der Basisversion des MODI zu überprüfen. Die Validierung erfolgte durch den Vergleich mit den wichtigsten und am häufigsten eingesetzten Zufriedenheits- und Commitmentskalen, welche ihrerseits bereits als valide gelten (JDI nach Smith, Kendall & Hulin, 1969; MSQ nach Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967; ACS nach Allen & Meyer, 1990). Die für die vorliegende Arbeit relevanten Ergebnisse dieser Studie werden im folgenden Kapitel beschrieben.

Der eingesetzte Fragebogen zur Erfassung der Mitarbeiterurteile ist in beiden Studien fast identisch und wird daher im Folgenden für beide Studien gemeinsam vorgestellt. Eine Ausnahme stellt die Commitment-Skala da, die aus kulturbezogenen Aspekten des jeweiligen Unternehmens teilweise unterschiedliche Aspekte enthält. Daraus wird ersichtlich, dass ein einheitlicher Fragebogen zunächst angestrebt wurde, dies aber nicht umzusetzen war, da die Auswahl und die Formulierung der Items - vor allem der Commitment-Items – in Hinblick auf die jeweiligen unternehmensspezifischen Belange erfolgen sollten.

In der zweiten Studie werden neben den Mitarbeiterurteilen auch Kundenurteile einbezogen. Aufgrund dessen, dass das Instrument zur Erhebung der Kundendaten von der Autorin nicht selbst mitentwickelt wurde, erfolgt im Anschluss eine nur kurze Darstellung der Inhalte des Kundenfragebogens, während die Konzeption des Fragebogens zur Erfassung der Mitarbeiterurteile ausführlich beschrieben wird.

Bei beiden Erhebungsinstrumenten handelt es sich um subjektive Verfahren, d.h. es werden die verschiedenen Themen aus der Sicht der Betroffenen beurteilt. Zudem zählt die Methode zu den expliziten Verfahren, die über eine direkte Messung die Einstellungen der Befragten erfassen (Werner, 1998).

Die Erfassung von soziodemografischen Daten wie beispielsweise das Innehaben einer Führungsfunktion oder die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit ist in beiden Studien nicht identisch. Der Grund hierfür liegt in der unterschiedlichen Unternehmenskultur der beiden Unternehmen und damit einhergehend in der unterschiedlichen Beurteilung der

Anonymitätsproblematik. Jeder Befragungsteilnehmer musste allerdings seine Organisationseinheit angeben, damit eine eindeutige Zuordnung der einzelnen Mitarbeiter zu ihrer Abteilung möglich war.

Der Fragebogen beginnt mit einer einseitigen Instruktion mit Hinweisen zur Bearbeitung des Fragebogens. Es werden hier zum einen das Ziel der Untersuchung und die einzelnen Themengebiete vorgestellt sowie zum anderen das genaue Vorgehen beim Ausfüllen, der Rücksendung und dem Umgang mit den Ergebnissen im Anschluss an die Befragung erläutert. Insbesondere sollen in der Instruktion die grundlegenden Regeln im Umgang mit den Daten wiedergegeben werden: Anonymität, freiwillige Teilnahme, Offenheit der Zielsetzung sowie eine Rückmeldung der Ergebnisse.

Jede Skala umfasst mehrere Items (3-7). Die Items sind in Form von Fragen formuliert, die auf einer 5-stufigen Ratingskala zu beantworten waren. Ähnlich einem Schulnotensystem wurde die Skala mit dem numerischen Kontinuum von 1-5 und der verbalen Verankerung 1=sehr zufrieden bzw. ja, 3=teils-teils, 5=unzufrieden bzw. nein konstruiert. Ferner wurden die Mitarbeiter abschließend für jede Skala gebeten, ein zusammenfassendes Urteil zu dem jeweiligen Themengebiet abzugeben. Bei der Formulierung der Items wurde bewusst auf die Aufnahme von negativ oder extrem formulierten Fragen verzichtet, da diese im Kontext von Befragungen problematisch erscheinen. Vor allem bei den Commitment-Items sollte auf extreme Formulierungen, wie diese teilweise in den gängigen Instrumenten insbesondere im US-amerikanischen Raum Verwendung finden, verzichtet werden, da diese bei der Beantwortung meist von Verfälschungstendenzen beeinflusst werden (Mathews & Shepherd, 2002).

Der Fragebogen in Studie 1 beinhaltet insgesamt 61, in Studie 2 64 Items zu 13 Skalen, davon beziehen sich 11 Skalen auf die einzelnen Dimensionen der Mitarbeiterzufriedenheit, eine Skala auf affektives Commitment und eine Skala auf die Erfassung der Kundenorientierung.

In die *Skala Mitarbeiterzufriedenheit* wurden für die vorliegende Arbeit allerdings nicht alle 11 Skalen einbezogen, sondern es erfolgte eine theoriegeleitete Auswahl einzelner Skalen bzw. Items. Ausgewählt wurden ausschließlich stark arbeitsplatzbezogene Facetten, da diese nach Judge et al. (2001) den stärksten Zusammenhang zur Gesamtzufriedenheit aufweisen. Zudem empfehlen Zalinski und Anderson (1989) die Auswahl einiger weniger, relevanter Attribute der Zufriedenheit, da diese dadurch besser vorhergesagt werden kann. Ein weiterer Grund der Auswahl arbeitsplatznaher Variablen liegt darin, dass eine deutliche Abgrenzung zu Commitment erfolgen sollte, worin sich eher unternehmensbezogene Aspekte wiederfinden. Vor diesem Hintergrund wurden sechs Themengebiete ausgewählt, die einer klassischen Operationalisierung von Mitarbeiterzufriedenheit in ihrem unmittelbaren Bezug zur Arbeitstätigkeit und

Arbeitsumgebung entsprechen: Tätigkeit, Arbeitsbedingungen, Berufliche Entwicklung, Kollegen, Vorgesetzter und Information und Kommunikation.

Für die Operationalisierung der Gesamtmitarbeiterzufriedenheit kommen folgende Möglichkeiten in Betracht:: Verwendung der Einzelitems der einzelnen Themengebiete, Verwendung der zusammenfassenden Zufriedenheitsfragen oder Errechnen eines Skalenmittelwerts. Zur Auswahl der für die vorliegende Arbeit zu verwendenden Methode wurde geprüft, ob die einzelnen Items oder die zusammenfassende Frage je Themengebiet mehr Varianz aufklären. Die jeweils zusammenfassende Frage zeigt einen größeren inkrementellen Erklärungsbeitrag als die Einzelfragen (Studie 1: $R^2_{\text{kor}} \text{ Einzelfragen}=18\%$; $R^2_{\text{kor}} \text{ Gesamtfragen}=24\%$; Studie 2: $R^2_{\text{kor}} \text{ Einzelfragen}=36\%$ (2001), 39% (2003); $R^2_{\text{kor}} \text{ Gesamtfragen}=43\%$ (2001), 41% (2003). Dieser Befund steht zudem in Einklang mit den theoretischen Annahmen und Ergebnissen der Single-Item-Forschung, welche annimmt, dass in einer zusammenfassenden Frage zusätzliche Aspekte erfasst werden, die in den Einzelfragen nicht thematisiert werden (siehe Teil II Kap. 2.2.1.3). Aufgrund dieser Erkenntnisse wurden in die weiteren Analysen ausschließlich die jeweils abschließende Zufriedenheitsfrage aufgenommen.

Das *kundenorientierte Verhalten* der Mitarbeiter wurde ebenfalls mit einer Skala im Mitarbeiterfragebogen erhoben. Eine optimale Erfassung des relevanten Verhaltens stellt allerdings die Beobachtung dar. Diese Form der Datenerhebung war allerdings im vorliegenden Untersuchungskontext problematisch. Dies zum einen deshalb, weil eine Beobachtung der Mitarbeiter im Arbeitsumfeld aufgrund eines zu großen Aufwandes nicht möglich war (in der vorliegenden Arbeit wurde ein großer Teil der Daten von Mitarbeitern im Ausland erhoben) und zum anderen ist eine große Anzahl an Untersuchungsteilnehmern zeitlich und in Hinblick auf die entstehenden Kosten nicht erreichbar. Aufgrund dessen ergaben sich zwei Möglichkeiten zur subjektiven Erfassung des kundenorientierten Verhaltens: die Beurteilung durch die Kunden oder die Beurteilung durch die Mitarbeiter selbst. Die letztere Methode gibt die Möglichkeit auf eine detailliertere Erfassung, da der Kunde nur einen Ausschnitt des kundenorientierten Verhaltens in der direkten Interaktion erlebt. Bei einer umfassenden Serviceleistung spielen jedoch eine Reihe weitere Faktoren eine entscheidende Rolle, wie beispielsweise die entsprechenden Arbeitsmittel, die Zusammenarbeit mit den Kollegen oder die Unterstützung durch den Vorgesetzten. Im Fokus sollte weiterhin nicht das individuelle Verhalten eines Mitarbeiters stehen, sondern vielmehr das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter einer Abteilung. Ein Grund für diese Vorgehensweise liegt darin, dass im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Erstellung einer kompletten Dienstleistung bewertet wurde, an der immer mehrere Mitarbeiter einer Abteilung beteiligt waren. Die Erfassung des individuellen Verhaltens eines Mitarbeiters erscheint daher nicht ausreichend. Die Mitarbeiter interagieren bei der Erstellung der Dienstleistung und somit

ergibt sich die Leistung einer Organisation nicht einfach aus der Summe der Leistungen einzelner Mitarbeiter (Mahoney, 1984; Guzzo & Shea, 1992). Die individuelle Dienstleistungsorientierung eines Mitarbeiters ist daher von geringerer Bedeutung als die Kundenorientierung innerhalb einer Abteilung, da hier zusätzlich Interaktionsvariablen berücksichtigt werden. Zudem ist eine Beurteilung des kundenorientierten Verhaltens auf Abteilungsebene weniger problematisch, da eine geringere Tendenz zu sozial erwünschten Antworten erwartet werden kann. Weiterhin deuten eine Reihe empirischer Belege für eine starke Übereinstimmung und eine wechselseitige Beeinflussung beider Messebenen. Siguaw, Brown und Widing (1994) und Dormann, Spethmann, Weser und Zapf (2003) berichten über eine signifikante Korrelation zwischen individueller und organisationaler Kundenorientierung und einen deutlichen stärkeren Zusammenhang von organisationaler Kundenorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit. Gründe hierfür liegen nach Schneider, White und Paul (1998) vor allem darin, dass eine organisationale Kundenorientierung erst dazu führt, dass auch die Mitarbeiter sich dementsprechend verhalten. Weiterhin belegen empirische Studien, dass die Wahrnehmung der Kundenorientierung innerhalb einer Abteilung relativ homogen ausfällt, da die Mitarbeiter einer Organisationseinheit vielen gemeinsamen Einflussfaktoren ausgesetzt sind und somit im Laufe der Zeit ähnliche Einstellungen entwickeln (Schneider 1987; Schneider, Goldstein & Smith, 1995).

Methodisch und theoretisch basiert die verwendete Skala zur Erfassung des kundenorientierten Verhaltens auf dem Konzept der *organisationalen Dienstleistungsorientierung* von Schneider, White und Paul (1998). Sie bildet vier Komponenten ab: Die globale organisationale Dienstleistungsorientierung gemessen durch ein zusammenfassendes Urteil der Mitarbeiter der Dienstleistungsorientierung, das Ausmaß inwieweit die Organisation bestrebt ist, die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden zu erfüllen, das kundenbezogene Führungsverhalten und die Nutzung von Kundenrückmeldungen, vor allem der Umgang mit Beschwerden. In Studie 2 konnte der Aspekt des Führungsverhaltens nicht abgefragt werden, dafür wurde hier der Stellenwert der Qualität erhoben, der ebenfalls für das Konzept der Kundenorientierung von Bedeutung ist. In den weiteren Ausführungen wird diese Skala als *Skala zur Erfassung der Kundenorientierung* bezeichnet.

Die *Skala Commitment* wurde in Anlehnung an das Konzept des affektiven Commitments nach Meyer und Allen (1997, vgl. Teil II Kap. 2.2.2.1.2) konstruiert. Hierbei stehen die Aspekte *Verbundenheit mit dem Unternehmen*, die *Identifikation mit den Zielen und Werten* des Unternehmens und die *Bereitschaft, sich für das Unternehmen zu engagieren* im Vordergrund. In Studie 1 sollte insbesondere der Zusammenhang zwischen den Mitarbeiter Einstellungen untersucht werden. Aufgrund dessen ist die Commitment-Skala hier umfassender als in Studie 2.

Einen Überblick über die verwendeten Skalen und die einzelnen Items gibt Tabelle 6.

Tabelle 6: Übersicht über die verwendeten Skalen

Skalen Studie 1	Skalen Studie 2
<i>Mitarbeiterzufriedenheit</i>	<i>Mitarbeiterzufriedenheit</i>
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Tätigkeit?	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Tätigkeit?
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihren Arbeitsbedingungen?	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihren Arbeitsbedingungen?
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten?	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten?
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Zusammenarbeit mit Kollegen?	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Zusammenarbeit mit Kollegen?
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgesetzten?	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgesetzten?
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Informationsfluss?	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Informationsfluss?
<i>Affektives Commitment</i>	<i>Affektives Commitment</i>
Sind Sie stolz, Mitarbeiter des Unternehmens zu sein?	Sind Sie stolz, Mitarbeiter des Unternehmens zu sein?
Ist das Unternehmen für Sie ein attraktiver Arbeitgeber?	Sind Sie stolz, Mitarbeiter des Konzerns zu sein?
Sind Sie bereit sich außerordentlich stark zu engagieren, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen?	Können Sie sich mit den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens identifizieren?
Wie stark fühlen Sie sich dem Unternehmen verbunden?	
<i>Kundenorientierung</i>	<i>Kundenorientierung</i>
Wie zufrieden sind Sie mit der Kundenorientierung Ihres Bereichs?	Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Kundenorientierung in Ihrer Abteilung?
Werden Sie ausreichend über Erwartungen und Zufriedenheit der Kunden informiert?	Wissen Sie, was die Kunden Ihres Unternehmens von Ihrer Arbeit erwarten?
Wird Kundenorientierung von den Führungskräften vorgelebt?	Wie hoch ist der Stellenwert der Qualität in Ihrer Abteilung?
Werden Kundenbeschwerden ernst genommen?	Werden Beschwerden von Kunden in Ihrer Abteilung ernst genommen?

1.2.1.1 Überprüfung der Skalen Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit

Trotz des häufigen Einsatzes und der ständigen Verbesserung des Erhebungsinstruments in der Vergangenheit soll die Qualität sichergestellt werden, indem die Reliabilität, die Faktorenstruktur und die Konstruktvalidität geprüft werden. Die Überprüfung der Reliabilität und der Faktorenstruktur werden im Rahmen der jeweiligen Studie vorgenommen. Zur Überprüfung der Konstruktvalidität kann ein vorliegendes Instrument mit Items oder Skalen von klassischen, bereits gut validierten Erhebungsinstrumenten in Bezug gesetzt werden. Vor diesem Hintergrund wurde die Skala zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit anhand zweier, als valide geltender Instrumente, dem Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ nach Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967) und dem Job Descriptive Index (JDI nach Smith, Kendall & Hulin, 1969) validiert (vgl. Teil II Kap. 2.2.1.3.2). Zur Überprüfung der Commitment-Skala wurde die Skala zur Erfassung des affektiven Commitments von Meyer und Allen (ACS nach Allen & Meyer, 1990; vgl. Teil II Kap. 2.2.2.2) herangezogen.

Im Rahmen einer umfassenden Validierungsstudie zur Überprüfung des MODI wurden alle Items zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit, von Commitment und zudem die Items des MSQ, des JDI und der ACS aufgenommen. Eine Stichprobe von N=152 Befragten aus verschiedenen Unternehmen füllten hierbei den Fragebogen aus.

Es wurden aus der Validierungsstudie die Items des eingesetzten Fragebogens ausgewählt und jeweils Korrelationen für die einzelnen Items und den Skalenmittelwert mit den Items und dem Skalenmittelwert der bereits validierten Skalen berechnet. Die Ergebnisse dieser Validierungsstudie stellen sich wie folgt dar: Alle Korrelationen zwischen den Skalenmitteln sind signifikant ($p=,000$) und weisen starke Effekte auf. Die Korrelation für den Gesamtzufriedenheitswert des vorliegenden Instruments und des MSQ liegt bei $r=,71$, ein ähnlich hoher Wert wird für den JDI ($r=,68$) erreicht. Die Korrelation für den Gesamtwert der ACS mit der eingesetzten Skala beträgt in Studie 1 $r=,70$ und in Studie 2 $r=,66$. Die Korrelationen der einzelnen Items der Skalen zeigen eine große Varianz, in Abhängigkeit davon, inwieweit die Items ähnliche Aspekte in den jeweiligen Instrumenten erfassen. Hohe Korrelationen werden für Items mit vergleichbaren Inhalten erreicht (z.B. „Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen“ $r_{\text{MODI-MSQ}}=,60$, $p=,000$; „Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten“ $r_{\text{MODI-JDI}}=,64$, $p=,000$; „Verbundenheit mit dem Unternehmen“ $r_{\text{MODI-ACS}}=,63$, $p=,000$).

Aus den Ergebnissen kann gefolgert werden, dass die Korrelationen zwischen den einzelnen Skalen der verschiedenen Instrumente hoch ausfallen und damit eine ausreichende Konstruktvalidität der eingesetzten Skalen, zum einen zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit und zum anderen zur Messung des affektiven Commitments in Studie 1 und, wenn auch eingeschränkt, in Studie 2 vorhanden ist.

1.2.1.2 Überprüfung der Skala Kundenorientierung

Um die Gültigkeit der bezüglich der Skala Kundenorientierung getroffenen Annahmen zu überprüfen, wurde die *Übereinstimmung von persönlicher Einstellung und der Beurteilung auf Abteilungsebene* analysiert. Die Befragten mussten bei den einzelnen Themen angeben, inwieweit sie bei diesem einen Verbesserungsbedarf sehen. Die Übereinstimmung von individueller und abteilungsbezogener Bewertung kann dadurch geprüft werden, inwieweit die Beurteilung des Verbesserungsbedarfs der Kundenorientierung analog zur Bewertung der Dimensionen der Kundenorientierung ausfällt, d.h. eine hohe Zufriedenheit eines Mitarbeiters mit der abteilungsbezogenen Kundenorientierung sollte mit einem niedrigen Bedarf an Verbesserungen einhergehen. Alle Korrelationen zwischen dem persönlichen Verbesserungsbedarf und den Items der abteilungsbezogenen Skala fallen in beiden Studien signifikant negativ aus. Weiterhin wurde die Frage der Gesamtbeurteilung mit den weiteren der Skala korreliert: Die Korrelationen zeigen alle signifikant positive Werte.

Diese Ergebnisse stützen die Annahme, dass eine einheitliche, nicht verfälschte Bewertung der einzelnen Aspekte gegeben ist und von einer Übereinstimmung zwischen individueller und abteilungsbezogener Beurteilung ausgegangen werden kann.

1.3 Auswahl der Stichprobe

Grundvoraussetzung für die Auswahl der Unternehmen war, dass es sich um ein Dienstleistungsunternehmen handelt und die Mitarbeiter Kontakt zu externen Kunden haben. Weiterhin war das Erreichen einer ausreichend großen Stichprobe der befragten Mitarbeiter entscheidend. Weiterhin ist für die vorliegende Arbeit von besonderer Relevanz, dass die Möglichkeit bestand, Zugang zu Kundendaten zu erhalten. In Studie 2 konnte dieses Ziel erreicht werden, hier wurden der Autorin Daten der im Unternehmen regelmäßig durchgeführten Kundenbefragung aus zwei Jahren zur Verfügung gestellt.

Eine genaue Beschreibung der Stichprobe erfolgt bei der Darstellung der jeweiligen Studie.

1.4 Durchführung der Untersuchung

Die Daten wurden im Rahmen einer umfassenden Mitarbeiterbefragung in den beiden Unternehmen erhoben. Bei der Durchführung der Untersuchungen galt es, zum einen die Qualität der Daten für die vorliegende Arbeit sicherzustellen und zum anderen auf die Wünsche der Projektleitung auf Seiten der Unternehmen einzugehen. Im Folgenden wird der Ablauf und die Durchführung der Untersuchung stichpunktartig vorgestellt:

- Vorstellung des Forschungsvorhabens, Vereinbarung der Kooperation
- Festlegung der Stichprobe, d.h. der zu befragenden Personen
- Erstellung eines Zeit- und Projektplanes
- Qualitative Vorstudie
- Fragebogenentwicklung
- Fragebogenanpassung inklusive Pretest
- Information der Mitarbeiter
- Durchführung der Befragung
- Auswertung der Daten
- Rückmeldung der Ergebnisse an die einzelnen Bereiche der Unternehmen

Der grundsätzliche Ablauf war bei den beiden beteiligten Unternehmen identisch. Die Fragebögen wurden jeweils von den Mitarbeitern des Unternehmens ausgefüllt und in einem voradressierten Rückumschlag an die Universität unter der Einhaltung einer allgemeinen Rücklauffrist von sechs Wochen zurückgesendet. In einzelnen Fällen wurden mehrere Bögen gesammelt und per Kurier verschickt.

1.5 Vorgehensweise bei der Datenauswertung

An dieser Stelle soll nur kurz auf die verwendeten Auswertungsverfahren eingegangen werden (zur weiteren Vertiefung siehe Bortz, 1999; Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2000), während die Analyse mittels der *Strukturgleichungsmodelle* etwas ausführlicher vorgestellt wird. Zudem werden spezifische Probleme der Untersuchungen und die Voraussetzungen für die Aggregation der Daten thematisiert.

1.5.1 Eingesetzte Auswertungsverfahren

Die vorliegenden Daten wurden mit Hilfe des statistischen Softwareprogramms SPSS 11.0 (Brosius, 2002) und des Strukturgleichungsanalyseverfahrens AMOS V (Analysis of Moment Structures) (Arbuckle, 2003) ausgewertet. Dazu wurden zunächst die Rohdatenwerte für jede Person bzw. jeden ausgefüllten Fragebogen eingegeben. Die Daten zur Erhebung der Kundenzufriedenheit lagen bereits als SPSS-Datendateien vor. Sowohl für die Daten der beiden Studien als auch für die Mitarbeiter- und Kundendaten wurde zunächst jeweils ein eigener Datensatz erstellt, um Auswertungen auf Personenebene vornehmen zu können. Jedes einzelne Item erhielt einen Variablennamen. Den verschiedenen Antwortalternativen wurden die Zahlenwerte von 1 als bestem bis 5 als schlechtestem Wert zugewiesen. Einzige Ausnahme bildeten die demografischen Variablen *Führungstätigkeit* und *Dauer der Unternehmenszugehörigkeit*, diese wurden ebenfalls in Zahlenwerte kodiert.

Bei der Auswertung der Daten kamen folgende Analyseverfahren zum Einsatz: Zur Datenreduktion und zur Überprüfung der Faktorenstruktur der Skalen wurde das Verfahren der *exploratorischen und der konfirmatorischen Faktorenanalyse* eingesetzt (Thurstone, 1974). Neben der Faktorenanalyse wurden weiterhin *Korrelationsanalysen* und *Regressionsanalysen* verwendet. Bei Ersteren wird als Maß der Korrelationskoeffizient r ausgewiesen, Werte zwischen $r=,00$ und $r=,20$ deuten auf einen geringen, Werte zwischen $r=,21$ und $r=,40$ auf einen mittleren und Werte über $r=,40$ auf einen starken Zusammenhang hin (Cohen, 1969). Bei Letzteren werden als Maßzahlen für die Erklärungsgüte der Determinations-Koeffizient R^2 und die standardisierten Beta-Gewichte (β) angegeben.

Im Rahmen der Analysen wurden weiterhin *Methoden der Prüfung von Kausalitäten* eingesetzt. Diese finden im Rahmen der vorliegenden Arbeit Anwendung, da diese die Möglichkeit bieten, über einen rein korrelativen Zusammenhang hinaus, theoretisch postulierte Wirkungszusammenhänge zu untersuchen. Zur Überprüfung von Ursache-Wirkungszusammenhängen, wie sie im Rahmen der SGM postuliert werden, können prinzipiell auch andere Verfahren angewandt werden, die auf dem Prinzip der Regressionsanalyse basieren. Die klassische Regressionsanalyse weist jedoch für die Messung von kausalen Beziehungen zwischen nicht-beobachtbaren Variablen einige

Schwachpunkte auf. So ermöglicht sie lediglich die Betrachtung einzelner Variablen oder Indikatoren. Daher müssen diese zur Erfassung eines Konstrukts zuvor verdichtet werden. Dies geschieht in der Regel durch die Bildung eines Indizes. Die Möglichkeit Messfehler explizit zu berücksichtigen, die bei der Messung der einzelnen Variablen auftreten, ist aus diesem Grund nicht gegeben. Das außer Acht lassen von Messfehlern kann in der Modellschätzung zu Verzerrungen der Ergebnisse führen. Dies vor allem dann, wenn Relationen zwischen mehr als zwei Variablen abgebildet werden. Ein weiteres Problem ergibt sich bei der Regressionsanalyse dadurch, dass die Annahme zugrunde liegt, dass die zu erklärenden Variablen voneinander statistisch unabhängig sind. Bei der Analyse der MitarbeiterEinstellungen muss aufgrund der hohen Interkorrelation zwischen diesen von einer Multikollinearität ausgegangen werden. Mit zunehmender Multikollinearität werden die Standardfehler der Regressionskoeffizienten größer und damit die Schätzung unzuverlässiger. Weiterhin ist mittels Regressionsanalyse keine simultane Prüfung mehrerer Hypothesen möglich. Die Anpassungsgüte des Gesamtmodells kann folglich nicht bestimmt werden.

Die Methode der Strukturgleichungsmodelle (SGM) bietet den Vorteil mit hypothetischen Konstrukten zu rechnen, d.h. mit Variablen, die nicht direkt gemessen werden können und als latent bezeichnet werden (Bollen, 1989a; Loehlin, 1992). Eine Stärke der Methodik liegt weiterhin darin, dass die beiden Verfahren Faktorenanalyse und Regression kombiniert werden können. Zuerst sind mittels Faktorenanalyse die Messmodelle der latenten Variablen sowie das Gesamtmessmodell aller latenten Variablen zu formulieren. Dieses Modell dient dann in der zweiten Stufe als Basis für die Schätzung des linearen Strukturgleichungsmodells. Die abhängigen Variablen, die durch die Beziehungen im Wirkungsmodell erklärt werden, heißen endogene latente Variablen. Oder in anderen Worten: Die Faktorenanalyse wird dazu eingesetzt, um die latenten Variablen aus den manifesten Variablen (gemessene Items) zu bilden (Messmodell) und zudem wird gleichzeitig die Beziehung verschiedener latenter Variablen zueinander mittels einer Regressions- bzw. Pfadanalyse ermittelt (Strukturmodell). Die relativen Stärken der kausalen Einflüsse geben, sofern sie bestehen, die Pfadkoeffizienten an.

Für jede manifeste Variable wird zudem ein Fehlerterm berücksichtigt, in welchem der Messfehler und/oder Drittvariableneffekte zusammengefasst sind (Backhaus et al., 2000). In dieser Integration von Messfehlern liegt einer der herausragenden Vorteile der Strukturgleichungsverfahren gegenüber anderen multivariaten Analyseverfahren. Da die Erfassung theoretischer Konstrukte im Rahmen sozialwissenschaftlicher Untersuchungen immer mit Messfehlern behaftet ist und deren Vernachlässigung zu erheblichen Verzerrungen der Ergebnisse führen kann, erscheint eine explizite Berücksichtigung von Messfehlern unabdingbar.

Geeigneter als die klassische Regression ist demnach für die Analyse von Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen latenten Variablen der Einsatz von Strukturgleichungsmodellen. Diese erfüllen als einzige alle für die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchzuführenden Analyse notwendigen Voraussetzungen: Sie ermöglichen 1) die Analyse von Ursache-Wirkungsbeziehungen zwischen latenten Variablen, 2) die Berücksichtigung von Messfehlern und 3) die simultane Prüfung mehrerer Hypothesen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass unkontrollierte Einflüsse ausgeschlossen werden können. Eine ausführliche Diskussion des Kausalbegriffs findet sich bei Hodapp (1984). „Causal analysis does not analyse causes [...]“ (Guttman, 1977, S. 103). Daher ist bei der Verwendung dieser Methodik von Bedeutung, die Spezifizierung von Hypothesen oder eines theoretischen Modells vorher festzulegen. Es handelt sich um ein konfirmatorisches, also struktur-prüfendes und nicht um ein exploratives, struktur-findendes Verfahren.

Zur Ermittlung der Modellparameter ist das am häufigsten angewandte Schätzverfahren die Maximum-Likelihood-Methode (Baumgartner & Homburg, 1996; Schumacker & Lomax, 1996). Dieses Verfahren, das auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit zur Anwendung kommt, beruht auf der Normalverteilungsannahme, liefert jedoch auch bei deren Verletzung noch stabile Werte (Arbuckle, 1996).

Zur Ermittlung der Güte der Anpassung des theoretischen Modells an die empirischen Daten wird zwischen verschiedenen Anpassungsmaßen unterschieden, die den „Fit“ des gesamten Modells angeben. Im Rahmen der Analysen der vorliegenden Arbeit finden die fünf am häufigsten verwendeten Indikatoren Anwendung: Chi-Quadrat Test (X^2), Normed Fit Index (NFI, Bentler & Bonett, 1980), Comparative Fit Index (CFI, Bentler, 1990), Incremental Fit Index (IFI, Bollen, 1989b) und Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA, Browne & Cudeck, 1993). Der X^2 -Test prüft die Nullhypothese, dass sich modelltheoretische und empirische Matrix entsprechen gegen die Alternativhypothese. Ein nicht signifikanter X^2 -Test weist auf einen guten Fit zwischen Modell und Daten hin. Jedoch ist dieses Anpassungsmaß anfällig für die Abweichung von der Normalverteilung und von der Stichprobengröße und daher nur mit großer Vorsicht zu interpretieren. Bei einer größeren Fallzahl als 200 müssen daher zudem deskriptive Fit-Indizes betrachtet werden. Während der X^2 -Test und der NFI eine Stichprobenabhängigkeit aufweisen, fällt der CFI bei Modellen mit wenigen Parametern besser aus. CFI und IFI stellen vergleichende Indizes zwischen dem postulierten und den Null-Modellen dar und werden für die Freiheitsgrade angepasst. NFI-, CFI- und IFI-Werte über ,90 sprechen ebenfalls für einen guten Fit (Bentler & Bonett, 1980). Der RMSEA bezieht sich auf die Fehlervarianzen, die in einem Modell nicht erklärt werden können. Er stellt ein Maß für die

durchschnittlich durch das Modell nicht erklärten Varianzen dar und entspricht damit dem Standardfehler im Rahmen der Regressionsanalyse. Ein RMSEA von ,05 spricht für einen sehr guten Fit, ,08 für einen annähernd guten Fit (Browne & Cudeck, 1993). Eine kombinierte Betrachtung verschiedener Kennwerte ermöglicht es, die jeweiligen Vor- und Nachteile der einzelnen Koeffizienten optimal auszugleichen.

Weiterhin bietet AMOS die Möglichkeit, die sog. *Modelläquivalenz* von Konstrukten oder Modellen für verschiedene Gruppen und Datensätze zu überprüfen. Hierbei wird die Beziehung zwischen den beobachteten Variablen und den zugrunde liegenden Konstrukten betrachtet und analysiert, inwieweit diese als invariant anzunehmen sind. Die beiden wesentlichen Dimensionen der Messäquivalenz stellen (1) die Vergleichbarkeit der Skalierung und der Faktorwerte bezüglich der einzelnen latenten Konstrukte (*Messäquivalenz*), d.h. inwieweit eine Faktorenstruktur als gleich gegeben ist und (2) die Vergleichbarkeit von Konstrukten, die sog. *Konstruktäquivalenz*, d.h. inwieweit das Modell als Ganzes (Pfadmodell) für zwei Gruppen oder Datensätze identisch ist, dar (Vandenberg & Lance, 2000). Die relevanten Werte sind hierbei der Delta-NFI Differenz-Test (Δ NFI) mit einer kritischen Differenz von ,01 und der sensiblere X^2 -Test. Wird die kritische Differenz überschritten und/oder der X^2 -Test signifikant, ist keine Mess- bzw. Konstruktäquivalenz gegeben.

Die Problematik der Analyse von Wirkungsrichtungen bei Querschnittuntersuchungen wurde bereits diskutiert. An dieser Stelle soll nun ein Verfahren, die sog. *cross-lagged-panel-analysis* (CLPA) vorgestellt werden, die es ermöglicht, beim Vorliegen von mehreren Erhebungszeitpunkten Untersuchungen zu möglichen Wirkungsrichtungen vorzunehmen (Schneider, White & Paul, 1998). Es wird hierbei die Kausalität geprüft, indem beispielsweise bei zwei Erhebungszeitpunkten die Effekte von Variablen aufeinander in jeweils entgegengesetzter Richtung untersucht werden. So wird sowohl der Einfluss von X zum Zeitpunkt 1 auf Y zum Zeitpunkt 2 als auch der umgekehrte Einfluss von Y zum Zeitpunkt 1 auf X zum Zeitpunkt 2 betrachtet (Oud, 2002).

1.5.2 Besonderheiten bei der Datenauswertung

An dieser Stelle sollen *drei besondere Probleme bei der Datenauswertung* dargestellt werden. Das erste Problem besteht in der *Auswahl der Analyseebene*, auf welcher die Mitarbeiter- und die Kundenurteile in Bezug gesetzt werden. Es können hierbei zwei Designstrategien unterschieden werden: Zum einen die Analyse von Zusammenhängen auf individueller Ebene und zum anderen auf einer übergeordneten, aggregierten Ebene (die Mehrebenenanalyse wird im folgenden Kapitel ausführlich diskutiert). Eine individuelle Zuordnung war im Rahmen der Arbeit nicht möglich, da ein Kunde meist mit mehreren Mitarbeitern in Kontakt stand und die Zufriedenheit der Kunden

daher nur auf Abteilungsebene erhoben wurde. Darin besteht ein entscheidender Unterschied der vorliegenden Untersuchung zu bisherigen Studien wie beispielsweise im Handel. Ein Kunde betritt ein Geschäft, wird von einem Mitarbeiter dort beraten, kauft oder kauft das Produkt nicht und verlässt das Geschäft wieder. Im Gegensatz dazu ist die Dauer der Interaktion im betrachteten Untersuchungsfeld deutlich länger und intensiver. Vor dem Hintergrund der Interaktion eines Kunden mit mehreren Mitarbeitern des Unternehmens erscheint es methodisch sinnvoll, die Urteile auf Abteilungsebene zu aggregieren. „[...] aggregate assessments of customer reactions might be exactly what are called for in situations where the overall picture presented to customers is the result of multiple efforts of employees who must interact with each other to get the work done” (Allen & Grisaffe, 2001, S. 223). Aufgrund dieser Überlegungen wurden zur Analyse der Zusammenhänge von Mitarbeiter- und Kundenurteilen die Daten auf Abteilungsebene aggregiert und zusammengeführt (*gemachted*).

Ein weiteres Problem besteht darin, dass nicht alle Mitarbeiter des Unternehmens in Studie 1 in *direktem Kontakt zu externen Kunden* stehen und eine Bewertung der Kundenorientierung durch die Mitarbeiter ohne Kundenkontakt als kritisch einzuschätzen ist. Dennoch ist in diesem Zusammenhang anzumerken, dass es sich bei dem Unternehmen um ein Dienstleistungsunternehmen handelt und somit auch Mitarbeiter ohne direkten Kundenkontakt durchaus ein kundenorientiertes Verhalten zeigen können, da diese indirekt ebenfalls an der Erstellung der Dienstleistung beteiligt sind. Zur Überprüfung der Vergleichbarkeit der Ergebnisse wurde die Übereinstimmung der Ergebnisse zwischen einer homogenen Gruppe mit Kundenkontakt, der Vertriebsgruppe, und den übrigen Daten untersucht. In Studie 2 hatten alle befragten Mitarbeiter Kontakt zu externen Kunden.

Abschließend wird auf das *Problem der Methodenvarianz* eingegangen. Campbell und Fiske (1959) definieren Methodenvarianz als Varianz, die aufgrund der Erhebungsmethode zustande kommt und nicht aufgrund von Unterschieden zwischen den interessierenden Variablen bzw. Konstrukten. Als Beispiele können hier Antworttendenzen oder das Problem der sozialen Erwünschtheit angeführt werden. Die Daten der Mitarbeiter wurden im Rahmen von Mitarbeiterbefragungen erhoben. Somit wurden die Skalen Commitment, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung gemeinsam in einem Erhebungsinstrument erfasst. Spector (1987) kommt allerdings in seiner Metaanalyse zu dem Schluss, dass Methodenvarianz nur theoretische, aber kaum empirische Relevanz besitzt. Er konnte zeigen, dass die Konstrukte *Tendenz zu extremen Antworten* und *Soziale Erwünschtheit* nur gering mit dem Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit korreliert sind: „The data and research results summarized here suggest that the problem may in fact be mythical“ (S. 442). Cronbach (1950)

und Spector (1986) gehen davon aus, dass solche Verzerrungen nur bei unzureichend entwickelten und wenig eindeutigen Fragen innerhalb des Erhebungsinstruments oder bei Erhebungen mit nur einer Frage (Single-Item-Measure) auftreten. Die Forderung nach einem validen und reliablen Erhebungsinstrument kann mit dem eingesetzten Fragebogen als erfüllt gelten (siehe Kapitel 2.1.2). Das Problem stellt sich nicht für den Vergleich der MitarbeiterEinstellungen mit den Kundenurteilen in Studie 2, da die Daten hierbei mit zwei getrennten Instrumenten erhoben wurden. Bei der gemeinsamen Analyse der Kunden- und der Mitarbeiterdaten stellt sich die Problematik der Zusammenführung der zunächst unabhängigen Datensätze, welche im folgenden Abschnitt diskutiert wird.

1.5.3 Mehrebenenanalyse und Überprüfung der Voraussetzungen für eine Aggregation individueller Daten

Bei der Messung der MitarbeiterEinstellungen und der Kundenreaktionen können zwei mögliche Erhebungs- und Analysestrategien verfolgt werden: Zum einen die Analyse auf der *individuellen Ebene eines Mitarbeiters bzw. eines Kunden* und zum anderen auf einer *aggregierten Ebene*. Aufgrund der geringen Zusammenhänge zwischen den MitarbeiterEinstellungen und der gezeigten Leistung auf individueller Ebene wird vielfach diskutiert, die Parameter auf aggregierter Ebene wie beispielsweise auf Abteilungs-, Bereichs- oder Unternehmensebene zu untersuchen. Die Fragestellung lautet in diesem Zusammenhang: *Sind Unternehmen mit zufriedenen Mitarbeitern insgesamt produktiver und profitabler als Unternehmen mit weniger zufriedenen Mitarbeitern?* Postuliert wird hierbei, dass der Zusammenhang von Zufriedenheit und Commitment mit Leistung auf Unternehmensebene stärker ausfällt als auf individueller Ebene. Dahinter steht die theoretische Annahme, dass die individuellen Einstellungen der Mitarbeiter deren Verhalten beeinflussen und die Effektivität eines Unternehmens zum größten Teil von diesem Verhalten abhängt. Aufgrund von Interaktionen und Abhängigkeiten der einzelnen Mitarbeiter untereinander, ergibt sich die Leistung einer Organisation nicht einfach aus der Summe der Leistungen der einzelnen Mitarbeiter (Mahoney, 1984; Guzzo & Shea, 1992). Klein und Kozlowski (2000) bezeichnen dieses Phänomen als *Emergenz*, d.h. ein Merkmal entsteht zwar auf individueller Ebene, manifestiert sich aber durch eine Interaktion als ein kollektives Merkmal erst auf höherer Ebene. Somit greift die Messung auf individueller Ebene zu kurz, da hier eine ganze Reihe von Interaktionsvariablen unberücksichtigt bleiben und das ein möglicher Grund für nur geringe Korrelationen auf Einzelebene sein könnte. Mitarbeiter (oder auch Kunden) der selben Organisationseinheit sind vielen gemeinsamen Einflussfaktoren ausgesetzt, daher werden von ihnen meist ähnliche Einstellungen erwartet. Zudem entsteht durch Prozesse der Attraktion, Selektion und Attrition ein Mitarbeiterstamm, der vergleichsweise homogen in Bezug auf Fähigkeiten, Persönlichkeit, Einstellungen und Werte ist (Schneider & Reichers, 1983). Der

Ansatz von Schneider (1987; Schneider, Goldstein & Smith, 1995) basiert auf sog. „shared attitudes“ und die Autoren gehen davon aus, dass Mitarbeiter einer Einheit über die Zeit zunehmend ähnlicher (homogener) werden. Überträgt man diese Annahme auf die MitarbeiterEinstellungen und Kundenurteile, ist davon auszugehen, dass die individuelle Mitarbeiterzufriedenheit und die Zufriedenheit der Mitarbeiter innerhalb einer Abteilung sich ähnlich sind und dass diese Annahme ebenfalls auf die Zufriedenheit der Kunden zutrifft.

Bisher liegen nur wenige Studien vor, die Zusammenhänge auf aggregierter Ebene analysieren. Die hierzu berichteten empirischen Befunde belegen einen deutlich stärkeren Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und dem Commitment mit Leistungsparametern. Tornow und Wiley (1991) und Schneider, Chung und Yusko (1993) können Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit auf aggregierter Ebene nachweisen. Schneider und Schmitt (1986), Ostroff (1992), Schneider und Bowen (1993) und Ryan, Schmit und Johnson (1996) zeigen solche ebenfalls für die Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungsparameter als auch für Fluktuation.

Allerdings ist die Analyse auf der Ebene von aggregierten Daten auch mit Problemen verbunden. So ist die Anzahl der Datenpunkte meist deutlich geringer als bei Analysen auf individueller Basis. Weiterhin muss ein *Aggregation-Bias* berücksichtigt werden, der einen Rückschluss von den Ergebnissen auf aggregierter Ebene auf die individuelle Ebene nicht zulässt bzw. verfälscht. Um auf einem aggregierten Niveau Analysen durchführen zu können, ist es eine essenzielle Voraussetzung, sowohl theoretisch als auch empirisch sicherzustellen, dass die Einheiten hinreichend homogen sind und als organisationale Variablen behandelt werden können.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die Daten der Mitarbeiter mit den Daten der Kunden auf Abteilungsebene in Beziehung gesetzt. Aus den individuellen Werten wurde daher für jede Abteilung ein Mittelwert berechnet. Als statistische Voraussetzung musste zunächst geprüft werden, inwieweit die einzelnen Items bzw. Skalen zwischen den Abteilungen differenzieren und innerhalb einer Gruppe homogen ausfallen, d.h. die Varianz innerhalb der Abteilungen muss geringer ausfallen als die Varianz zwischen den Gruppen (James, 1982). In anderen Worten: Die Gruppenmitglieder müssen sich bezüglich des interessierenden Merkmals einig sein, und deren Antworten müssen einander ähnlicher sein als per Zufall erwartet. In diesem Zusammenhang können zwei verschiedene Ansätze unterschieden werden: Zum einen *konsensbasierte Ansätze*, welche die Übereinstimmung der Urteile innerhalb einer Gruppe messen und zum anderen *reliabilitätsbasierte Ansätze*, welche die relative Konsistenz der Antworten und der Beurteiler messen (Kozlowski & Hattrup, 1992). Im Rahmen ersterer wird als Maß der Übereinstimmung am häufigsten die Kennzahl r_{wg} ausgewiesen. Der Kennwert errechnet sich aus

dem Verhältnis der innerhalb der Gruppen beobachteten Varianz und der Varianz, die bei einer zufälligen Verteilung über die Antwortkategorien bestehen würde. Sie wird von James, Demaree und Wolf (1984; 1993) als *Maß der Interrater-Reliabilität* interpretiert, was allerdings vielfach kritisiert wurde (Kozlowski & Hattrup, 1992). Aus diesem Grund wird sie meist nur noch als *Maß der Übereinstimmung* betrachtet. Wenn auch in diesem Zusammenhang keine eindeutigen Standards zur Bewertung des r_{wg} -Wertes existieren, so definiert James (1982) einen Richtwert von $r_{wg} = ,60$, der überschritten werden sollte, um eine Aggregation zu rechtfertigen. Im Zentrum der reliabilitätsbasierten Ansätze steht die Reliabilität als Grad, in welchem eine individuelle Beurteilung als reliable Einschätzung eines Konstrukts auf aggregierter Ebene betrachtet werden kann. Diese wird häufig erfasst in Form eines *Intraklassen-Korrelationskoeffizienten (ICC)* (Bartko, 1976; James, 1982). Hierbei vergleicht der ICC(1)-Wert die Varianz zwischen und innerhalb der Analyseeinheiten auf individueller Basis, während der ICC(2) diesen Vergleich auf aggregierter z.B. auf der Abteilungsebene angibt (Bartko, 1976). Der ICC(2) findet im Rahmen der Arbeit als relevante Kennzahl zur Prüfung der Reliabilität auf aggregierter Ebene Anwendung. Er wird mit Hilfe der Mittelwertquadrate aus der Varianzanalyse ($ICC(2) = (MSB - MSW) / MSB$) berechnet und im Sinne einer Reliabilitätskennzahl interpretiert. Auch in diesem Zusammenhang wurde bisher kein allgemein verbindlicher Richtwert, der überschritten werden sollte, definiert. Nach Klein et al. (2000) gelten Werte über ,70 als akzeptabel und Werte zwischen ,50 und ,70 als marginal. Glick (1985) definiert einen Cutoff-Wert von ,60.

Bei der Betrachtung der Aggregationsvoraussetzungen müssen allerdings an die Skalen verschiedene Anforderungen gestellt werden: Bei der Skala Kundenorientierung ist die Übereinstimmung innerhalb der Einheiten eine wesentliche Voraussetzung für das Aggregieren auf dieser Ebene, da sich diese Skala explizit auf die Gruppe bezieht. Hier wird die Varianz der individuellen Werte um den Gruppenmittelwert als Fehlervarianz interpretiert. Bei den Skalen Mitarbeiterzufriedenheit, Commitment, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wurden dagegen individuelle Einschätzungen erhoben. Diese können dennoch auf Gruppenebene aggregiert werden, die Gruppenmittelwerte repräsentieren allerdings nicht den Mittelwert der Abteilung, sondern eine mittlere Ausprägung der Gruppe.

Zur Überprüfung der Homogenität der Einheiten kamen im Rahmen der Arbeit folgende Verfahren zum Einsatz: Zunächst wurde für jede gemessene Variable eine *einfaktorielle Varianzanalyse* mit der Abteilungszugehörigkeit als unabhängiger und der betreffenden Variable als abhängiger Variable berechnet. In Studie 1 sind die Ergebnisse für die Skalen Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment sowie für die meisten Einzelitems signifikant, d.h. es bestehen Unterschiede zwischen den Abteilungen. Nicht signifikante Werte treten bei der Skala Kundenorientierung und den Items „Zufriedenheit mit der Tätigkeit“, „Umgang mit

Beschwerden“ und „Kundenorientierung insgesamt“ auf. Bei der *Tätigkeit* ist dies als unproblematisch zu bewerten, während die mangelnde Differenzierung der beiden Items der Kundenorientierung als problematisch gelten. Gerade bei der abteilungsbezogenen Skala Kundenorientierung sollte eine starke Übereinstimmung innerhalb und damit eine Differenzierung zwischen den Abteilungen gegeben sein. Um eine Aggregation hier zu rechtfertigen, müssen die weiteren Homogenitätskennwerte betrachtet werden.

In Studie 2 zeigen alle Items signifikante Unterschiede zwischen den einzelnen Abteilungen, mit Ausnahme der „Zufriedenheit mit der Tätigkeit“ und dem Item „Stolz, Mitarbeiter im Konzern zu sein“ im Jahr 2001. Bei den betreffenden Items erscheint dies logisch, da nicht notwendigerweise Unterschiede zwischen den Abteilungen bestehen müssen. Ersteres ist zudem ein stark individuell bezogenes Item und Letzteres bezieht sich auf das Unternehmen als Ganzes und ist somit eher abteilungsübergreifend zu verstehen.

Tabelle 7: Kennwerte der Homogenität der Abteilungen der Mitarbeiter

Item / Skala	Studie 1		Studie 2			
	r_{wg}	ICC (2)	T1 r_{wg}	t1 ICC (2)	T2 r_{wg}	t2 ICC (2)
Zufriedenheit	0,83	0,45	,83	0,49	0,85	0,58
Tätigkeit	0,70	0,21	0,67	0,12	0,71	0,46
Arbeitsbedingungen	0,62	0,57	0,76	0,50	0,77	0,39
Berufliche Entwicklung	0,62	0,52	0,59	0,39	0,55	0,44
Zusammenarbeit Kollegen	0,74	0,45	0,69	0,58	0,74	0,58
Zusammenarbeit Vorgesetzter	0,56	0,61	0,56	0,42	0,56	0,59
Information	0,58	0,34	0,66	0,58	0,76	0,64
Kundenorientierung	0,69	0,26	0,86	0,46	0,86	0,49
Werden Kundenbeschwerden ernst genommen?	0,62	0,12	0,70	0,50	0,67	0,37
Wird Kundenorientierung von FKs vorgelebt?	0,53	0,46	--	--	--	--
Wie hoch ist der Stellenwert der Qualität in Ihrer Abteilung?	--	--	0,76	0,30	0,75	0,35
Werden Sie ausreichend über Erwartungen und Zufriedenheit der Kunden informiert? / Wissen Sie, was die Kunden Ihres Unternehmens von Ihrer Arbeit erwarten?	0,44	0,33	0,80	0,33	0,75	0,24
Wie zufrieden sind Sie mit der Kundenorientierung Ihres Bereichs?	0,60	0,16	0,74	0,32	0,78	0,57
Commitment	0,73	0,59	0,82	0,47	0,74	0,69
Sind Sie stolz, Mitarbeiter des Unternehmens zu sein?	0,48	0,45	0,68	0,40	0,60	0,66
Sind Sie stolz, Mitarbeiter des Konzerns zu sein?	--	--	0,73	0,20	0,66	0,61
Können Sie sich mit den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens identifizieren?	--	--	0,69	0,47	0,65	0,64
Ist das Unternehmen für Sie ein attraktiver Arbeitgeber?	0,53	0,58	--	--	--	--
Sind Sie bereit sich außerordentlich stark zu engagieren, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen?	0,78	0,64	--	--	--	--
Wie stark fühlen Sie sich dem Unternehmen verbunden?	0,55	0,47	--	--	--	--

Als weiteres Verfahren zur **Homogenitätsprüfung** wurde nach James, Demaree und Wolf (1984; 1993) der Kennwert r_{wg} für jede einzelne Variable und Abteilung berechnet. In Tabelle 7

wird der r_{wg} -Wert als Durchschnittswert für jedes Item und jede Skala für die einzelnen Abteilungen der Mitarbeiter ausgewiesen.

Die Werte liegen in Studie 1 zwischen $r_{wg}=,44$ – $,83$ bei einer mittleren Übereinstimmung von $r_{wg}=,62$. Die Übereinstimmung innerhalb der Abteilungen ist bei allen drei Skalen als ausreichend zu bewerten, während die Werte für die Einzelitems deutlich geringer ausfallen. Geringe Werte hinsichtlich der individuellen Skalen Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment sind unproblematisch, da hier eine übereinstimmende Sichtweise weder zu erwarten, noch notwendig ist. Auffällig sind allerdings die geringen Werte bei den einzelnen Items der Kundenorientierung. Dennoch ist der Kennwert der Übereinstimmung für die Skala als Ganzes mit $r_{wg}=,69$ als ausreichend zu bewerten. Die geringeren Werte für die Einzelitems im Vergleich zur Gesamtskala stehen in Einklang mit den Annahmen von James, Demaree und Wolf (1984), die grundsätzlich geringere Werte für einzelne Items erwarten. Aufgrund dessen kann eine Aggregation auf Gruppenebene vorgenommen werden.

Die Werte des Homogenitätstests in Studie 2 liegen in beiden Jahren, mit Ausnahme von drei Einzelitems der Mitarbeiterzufriedenheit, alle über dem als kritisch definierten Wert und zeigen eine mittlere Übereinstimmung von $r_{wg}=,72$ ($,71$). Insbesondere die Werte der einzelnen Skalen und ebenfalls die Werte der Gruppenskala Kundenorientierung sind hinreichend hoch, um eine Aggregation zu rechtfertigen.

Weiterhin wird in Tabelle 7 der **ICC(2)-Wert** ausgewiesen. Die mittlere Interrater-Reliabilität beträgt in Studie 1 $ICC(2)=,42$ und in Studie 2 $ICC(2)=,41$ ($,52$). Hierbei erreichen die Werte in beiden Studien für die Skalen und auch für die meisten Einzelitems nicht die erforderliche Höhe, was im Falle der individuellen Skalen als unproblematisch, aber im Falle der Skala Kundenorientierung als problematisch zu werten ist.

Die Ergebnissen sind insgesamt dahingehend zu interpretieren, dass eine Aggregation der individuellen Urteile der Mitarbeiter gerechtfertigt ist. Als ohnehin unkritisch gelten Werte für die individuellen Skalen, die nicht die erforderliche Höhe der Kennzahlen erreichen, da gerade bei diesen individuelle Unterschiede innerhalb einer Abteilung zu erwarten sind. Möglichst gute Kennwerte sollten bei der abteilungsbezogenen Skala Kundenorientierung erreichen werden. Dies ist nicht bei allen Einzelitems der Fall, für die Gesamtskalen werden allerdings hinreichende Werte erzielt. In Anbetracht der Ergebnisse für alle drei Prüfverfahren für die Skalen- und Einzelitems zeigen die Kennwerte mit Ausnahme des Reliabilitätsmaßes ausreichend hohe Werte. Daraus kann gefolgert werden, dass sich die Mitarbeiter einer Analyseeinheit weitgehend einig darüber sind, wie sie die einzelnen Aspekte beurteilen.

Für die Items der Kundenbefragung in Studie 2 fallen die Ergebnisse wie folgt aus: Aus den Ergebnissen der Varianzanalyse kann geschlossen werden, dass alle Items zwischen den Abteilungen differenzieren. Zudem erreichen die Homogenitätswerte für alle Items hinreichend hohe Werte mit einer mittleren Übereinstimmung von $r_{wg} = ,66$ im Jahr 2001 und von $r_{wg} = ,71$ im Jahr 2003 (siehe Tabelle 8). Ebenfalls sind sowohl die Reliabilitäten der einzelnen Items und Skalen als auch ein mittlerer ICC(2)-Wert von ,70 (,52) als ausreichend zu bewerten. Aufgrund dessen ist die Aggregation der individuellen Kundenurteile auf Abteilungsebene gerechtfertigt.

Tabelle 8: Kennwerte der Homogenität der Abteilungen der Kunden (nur Studie 2)

Item / Skala	Studie 2			
	t1 r_{wg}	t1 ICC (2)	t2 r_{wg}	t2 ICC (2)
<i>Kundenzufriedenheit</i>	0,80	0,82	0,85	0,56
Zufriedenheit mit Angestellten	0,69	0,75	0,70	0,53
Zufriedenheit mit telefonischer Erreichbarkeit	0,59	0,72	0,63	0,59
Zufriedenheit mit verfügbaren Kapazitäten	0,65	0,71	0,68	0,23
Zufriedenheit mit Flexibilität	0,66	0,73	0,64	0,50
Zufriedenheit mit Pünktlichkeit	0,71	0,72	0,74	0,38
Zufriedenheit mit Einhaltung von Terminen	0,71	0,67	0,73	0,28
Zufriedenheit mit Information bei Problemen	0,63	0,69	0,71	0,46
Zufriedenheit mit Problemlösungen	0,60	0,72	0,72	0,53
<i>Kundenbindung</i>	0,70	0,66	0,77	0,77
Zusammenarbeit in Zukunft	0,65	0,57	0,69	0,76
Weiterempfehlung	0,58	0,75	0,68	0,69

2 Darstellung der Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse zu den einzelnen Fragestellungen erfolgt für beide Studien getrennt. Beiden Ergebnisdarstellungen liegt die gleiche Systematik zugrunde: Nach der Beschreibung der Stichprobe erfolgt die Überprüfung des Fragebogens anhand dessen Faktorenstruktur. Daran schließt sich die Darstellung der Ergebnisse zu den einzelnen Fragestellungen an. Nach der Ergebnisdarstellung folgen eine über beide Studien hinweg zusammenfassende Interpretation und die Diskussion der Ergebnisse.

2.1 Studie 1

Die Fallstudie 1 wurde in einem *Dienstleistungsunternehmen für Telekommunikationsdienste* durchgeführt. Für das Unternehmen – wie bei allen Dienstleistungsunternehmen – steht die Ausrichtung aller Prozesse auf ein maximal kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter als eine Voraussetzung für die Zufriedenheit und Bindung der Kunden im Vordergrund. Damit war die Identifikation von Ansatzpunkten auf Seiten der organisationalen Rahmenbedingungen eine wesentliche Zielsetzung der Befragung. Die Ziele des Unternehmens decken sich diesbezüglich mit den Annahmen der Arbeit, dass den Einstellungen der Mitarbeiter als Ansatzpunkt für die Zufriedenheit und Bindung der Kunden eine starke Bedeutung zukommt.

2.1.1 Vorgehensweise und Beschreibung der Stichprobe

Die Daten wurden im Rahmen einer umfassenden Mitarbeiterbefragung als Vollerhebung erfasst. Befragt wurden Mitarbeiter aus **31 verschiedenen Abteilungen** mit unterschiedlicher Größe. Die kleinste Einheit besteht aus nur einem Mitarbeiter (nur 2 Abteilungen), die größte Einheit aus 44 Mitarbeitern. Aufgrund der insgesamt geringen Anzahl der Abteilungen wurde keine Differenzierung in Größenklassen vorgenommen und auch die kleinen Einheiten in die Analysen einbezogen.

Die Befragung fand in der Zeit von September bis Oktober 2003 statt. Bei einer Rücklaufquote von **48%** wurden **539** von den 1115 verteilten Fragebögen zurückgeschickt. Als demografische Variable wurde ausschließlich das *Innehaben einer Führungsposition* erfasst. 11% der Befragten gaben an, eine Führungstätigkeit auszuüben, 77% der Befragten dagegen nicht und 13% der Befragten gaben hierüber keine Auskunft.

2.1.2 Überprüfung des Fragebogens

Die Überprüfung des Fragebogens hat zum Ziel, den Anforderungen der klassischen Testtheorie nach Reliabilität und Validität der Daten zu entsprechen. Zudem stellt die Bildung und Prüfung der einzelnen Skalen bzw. Faktoren die Grundlage für die weiteren Analysen dar. Im Folgenden wird zunächst eine Überprüfung der faktoriellen Struktur und damit der Validität der Skalen vorgenommen. Anschließend erfolgt die Analyse der inneren Konsistenz. Bevor mit der eigentlichen Überprüfung des Fragebogens begonnen wurde, sollten zunächst Mittelwerte und Streuungen aller fünferskalierten Items betrachtet werden. Ziel war es, Items zu identifizieren, bei welchen aufgrund von extremen Mittelwerten oder einer geringen Streuung davon ausgegangen werden muss, dass sie keine differenzierenden Aussagen zulassen. Als extreme Mittelwerte wurden Werte definiert, die kleiner als 1,75 oder größer als 4,25 waren. Keiner der Mittelwerte der einzelnen Items fällt in diesen definierten Extrembereich. Am positivsten wurden Fragen aus den Themengebieten „Zusammenarbeit mit Kollegen“ ($M=2,15$; $SD=0,75$) und „Tätigkeit“

($M=2,48$; $SD=0,81$) bewertet, während Fragen zu „Information und Kommunikation“ ($M=3,07$; $SD=0,91$) und „Beruflicher Entwicklung“ ($M=3,26$; $SD=0,96$) im Vergleich dazu weniger positiv eingeschätzt wurden. Die Werte der Skala Commitment ($M=2,03$; $SD=0,76$) waren im Durchschnitt insgesamt positiver als die Werte für die Skalen Kundenorientierung ($M=2,39$; $SD=0,82$) und Mitarbeiterzufriedenheit ($M=2,68$; $SD=0,59$) (vgl. hierzu Tabelle 11 und Tabelle 13).

Um die modulare Struktur des Fragebogens zu überprüfen, wurde eine exploratorische Faktorenanalyse (Methode: Hauptkomponentenanalyse) mit Varimax-Rotation gerechnet, ohne Vorgabe einer zu extrahierenden Anzahl von Faktoren. Als konzeptionelle Vorgabe für die Faktorenanalyse wird davon ausgegangen, dass der Fragebogen drei Skalen enthält, die jeweils unterschiedliche Inhalte erfassen. Eine Skala zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit auf der alle Modulendfragen laden sollten, eine Skala zur Erfassung des affektiven Commitments und eine Skala zur Erfassung der Kundenorientierung. Um hierbei zu einer eindeutigen und interpretierbaren Faktorenstruktur zu gelangen, wurden drei Kriterien zum Screening der Items angewendet: 1. Die Items müssen eine Ladung von mindestens ,50 auf dem jeweiligen Faktor besitzen. 2. Die Items müssen geringe Ladungen auf den anderen Faktoren besitzen ($<,40$). 3. Die Inhalte der einzelnen Items eines Faktors müssen inhaltlich zueinander passen. Hierbei wird das Kriterium des Erreichens einer Primärstruktur der Faktoren verfolgt. Allerdings kann eine solche nicht immer gewährleistet werden. Aus diesem Grund kommen in einigen Fällen zudem inhaltliche Kriterien bei der Auswahl der Items zum Tragen. In einem weiteren Schritt wurde zur Untermauerung der Ergebnisse eine konfirmatorische Faktorenanalyse gerechnet. Die Ergebnisse beider Faktorenanalysen sind in Tabelle 9 und Tabelle 10 dargestellt.

Tabelle 9: Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalysen und innere Konsistenz der Skalen

Faktor	Eigenwerte absolut	% der erklärten Varianz	Kum. Varianz in %	α
1	2,81	20,09	20,09	,84
2	2,67	19,06	39,15	,75
3	2,64	18,83	57,98	,82

Ergänzend zur Überprüfung der Validität erfolgte die Überprüfung der Reliabilität des vorliegenden Fragebogens bzw. der Skalen, indem deren innere Konsistenz berechnet wurde. Dazu dient die Reliabilitätsanalyse, mit deren Hilfe es möglich ist, die Eigenschaften des Messniveaus der zugehörigen Items zu untersuchen. Der Reliabilitätskoeffizient (Cronbach's Alpha; Cronbach, 1954) gibt hierbei an, wie genau das Konstrukt – unabhängig von

Validitätsaspekten - mittels der Skala gemessen wird bzw. in wie weit die Items der verschiedenen Skalen eine Homogenität oder eine übergeordnete Gemeinsamkeit aufweisen (vgl. Tabelle 9).

Tabelle 10: Faktorenstruktur der Skalen

Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Zufriedenheit			
Tätigkeit	,07	,68 (.58)	,23
Arbeitsbedingungen	,04	,54 (.43)	,20
Berufliche Entwicklung	,06	,65 (.52)	,13
Zusammenarbeit Kollegen	,19	,54 (.51)	,13
Zusammenarbeit Vorgesetzter	,34	,64 (.66)	,03
Information & Kommunikation	,35	,70 (.74)	,03
Kundenorientierung			
Werden Kundenbeschwerden ernst genommen?	,78 (.66)	,03	,10
Wird Kundenorientierung von FKs vorgelebt?	,81 (.82)	,29	,02
Werden Sie ausreichend über Erwartungen und Zufriedenheit der Kunden informiert?	,73 (.70)	,21	,06
Wie zufrieden sind Sie mit der Kundenorientierung Ihres Bereichs?	,84 (.84)	,22	,08
Commitment			
Sind Sie stolz, Mitarbeiter des Unternehmens zu sein?	,05	,18	,85 (.88)
Ist das Unternehmen für Sie ein attraktiver Arbeitgeber?	,05	,27	,79 (.80)
Sind Sie bereit, sich außerordentlich stark zu engagieren, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen?	,10	,06	,67 (.50)
Wie stark fühlen Sie sich dem Unternehmen verbunden?	,04	,16	,83 (.76)

Anmerkung: Die Werte zeigen die Ladung des jeweiligen Items auf dem Faktor aus der exploratorischen Faktorenanalyse, die Werte in Klammern bei den Items der jeweiligen Skala zeigen die Ladungen aus der konfirmatorischen Faktorenanalyse an.

In die Faktorenanalyse wurden alle Items zur Operationalisierung der Mitarbeiterzufriedenheit, von Commitment und der Kundenorientierung aufgenommen. Die Faktorenanalyse extrahierte drei Faktoren mit einem Anteil erklärter Gesamtvarianz von 57,98%. Auf dem ersten Faktor laden alle Items zur Erfassung der Kundenorientierung am höchsten, dieser kann somit als *Faktor Kundenorientierung* interpretiert werden (Faktor 1 Eigenwert (absolut)=2,81 mit 20,09% der erklärten Varianz). Er besteht aus vier Items mit einem Cronbach's alpha von ,84. Alle Nebenladungen liegen unter ,30 und sind demnach als unkritisch zu bewerten. Auf dem zweiten Faktor laden alle abschließenden Zufriedenheitsitems am höchsten. (Faktor 2 Eigenwert (absolut)=2,67 mit 19,06% der erklärten Varianz). Die höchste Nebenladung tritt bei der „Zufriedenheit mit der Information“ auf, ist mit ,35 allerdings als unkritisch zu bewerten. Daher kann dieser Faktor als *Zufriedenheitsfaktor* interpretiert werden. Er besteht aus sechs Items mit einem Cronbach's alpha von ,75. Der dritte Faktor kann als *Commitmentfaktor* interpretiert werden. Er besteht aus vier Items mit einem Cronbach's alpha von ,82. Auf diesem Faktor laden alle Commitment-Items am höchsten (Faktor 3 Eigenwert (absolut)=2,64, mit 18,83% der erklärten Varianz). Alle Nebenladungen sind hier ebenfalls unkritisch. Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse fallen analog zu den zuvor berichteten Ergebnissen der exploratorischen Faktorenanalyse aus. Die Faktorladungen weichen nur geringfügig voneinander

ab und untermauern somit die gefundene Faktorenstruktur. Alle Fit-Indizes liegen im Akzeptanzbereich ($X^2=230,38$, $df=75$, $p=,000$; $NFI=,911$; $IFI=,938$; $CFI=,937$; $RMSEA=,062$).

Auffällig waren die Ergebnisse der zuvor gerechneten Faktorenanalyse ohne Rotation. Diese unrotierte Lösung ergab einen sehr starken ersten Faktor, der allein bereits 32,98% der Varianz erklärt. Auf diesem Faktor laden alle Zufriedenheitsitems hoch, dieser Faktor könnte somit als Gesamtzufriedenheitsfaktor interpretiert werden. Zur Deutung dieses Ergebnisses wurden die Interkorrelationen zwischen den Einzelitems und den Gesamtzufriedenheitsitems betrachtet. Hierbei kann festgestellt werden, dass fast alle Items außerordentlich hoch miteinander korrelieren. Die theoriegeleitete Erklärung für diese Beobachtung basiert auf der im theoretischen Teil der Arbeit diskutierten Form der Zufriedenheit im Sinne eines hierarchischen Modells (vgl. Teil II Kap. 2.2.1.2). Die hohen Interkorrelationen der Zufriedenheitsitems und der hohe Eigenwert des ersten Faktors bei der unrotierten Faktorenanalyse stützen die Annahme eines *latenten Faktors Zufriedenheit*.

Abschließend ist in Bezug auf die Überprüfung der Faktorenstruktur festzuhalten, dass sowohl mittels einer exploratorischen als auch einer konfirmatorischen Faktorenanalyse die drei postulierten Skalen sehr gut abgebildet werden können. Ebenfalls belegen die Werte der Analyse der inneren Konsistenz, dass die Skalen in sich ausreichend homogen sind (Bortz & Döring, 1995). In der Konsequenz bedeutet dies, dass die Skalen für weiterführende Analysen geeignet sind.

2.2 Ergebnisse zu den einzelnen Fragestellungen

Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse vor dem Hintergrund der jeweiligen Studie vorgestellt. In einem ersten Schritt wird der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und dem affektivem Commitment der Mitarbeiter untersucht. In einem weiteren wird deren Zusammenhang mit der Beurteilung der Kundenorientierung betrachtet. Zudem werden Unterschiede in den Ergebnissen bei der Berücksichtigung verschiedener Analyseebenen und moderierender Effekte durch Drittvariablen analysiert.

2.2.1 Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und affektivem Commitment

Forschungsfrage 1 beschäftigt sich auf dem Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und dem affektiven Commitment. Hierbei soll untersucht werden, ob beide als eigenständige Konstrukte aufgrund ihrer differenziellen faktoriellen Struktur und ihrer diskriminanten Validität in Bezug auf den Zusammenhang mit weiteren Variablen bezeichnet werden können.

Forschungsfrage 1: Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und dem affektiven Commitment der Mitarbeiter?

Die Forschungsfrage impliziert einen Zusammenhang zwischen zwei Konstrukten. Dementsprechend wurde zunächst die Korrelation als statistische Methode gewählt (Pearson Korrelationskoeffizient r). Die Ergebnisse sind in Tabelle 11 dargestellt.

Tabelle 11: Deskriptive Statistik und Korrelationen zu den Skalen Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment

Item	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Tätigkeit	2,48	0,81	--											
2. Arbeitsbedingungen	2,72	0,87	,37	--										
3. Berufliche Entwicklung	3,26	0,96	,35	,22	--									
4. ZA Kollegen	2,15	0,75	,31	,21	,21	--								
5. ZA Vorgesetzter	2,43	0,97	,37	,25	,29	,34	--							
6. Information & Kommunikation	3,07	0,91	,36	,27	,42	,40	,53	--						
7. Skalenmittelwert Zufriedenheit	2,68	0,59	,68	,58	,65	,59	,71	,76	--					
8. Sind Sie stolz, Mitarbeiter des Unternehmens zu sein?	2,21	1,05	,28	,24	,23	,22	,14	,20	,33	--				
9. Ist das Unternehmen für Sie ein attraktiver Arbeitgeber?	2,34	1,01	,33	,26	,34	,22	,20	,22	,39	,72	--			
10. Sind Sie bereit, sich außerordentlich stark zu engagieren, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen?	1,48	0,69	,21	,18	,09	,15	,16	,14	,23	,40	,37	--		
11. Wie stark fühlen Sie sich dem Unternehmen verbunden?	2,10	0,94	,29	,20	,20	,19	,19	,18	,31	,67	,57	,49	--	
12. Skalenmittelwert Commitment	2,03	0,76	,35	,27	,28	,25	,21	,23	,39	,89	,85	,64	,85	--

Anmerkung: Alle Korrelationen sind auf dem 0,01% Niveau signifikant, bis auf die Korrelation 3/10, diese ist auf dem 0,05% Niveau signifikant.

In die Korrelationsanalyse wurden alle Items der Skala Commitment und alle Items der Skala Mitarbeiterzufriedenheit sowie die beiden Skalenmittelwerte aufgenommen. Alle Korrelationen für die betrachteten Items innerhalb einer Skala und auch zwischen den Skalen sind signifikant. Mittlere bis hohe Effekte erreichen die Korrelationen zwischen den einzelnen Items der Mitarbeiterzufriedenheit und zwischen den Items der Commitment-Skala. Die Korrelationen innerhalb der Zufriedenheitsskala liegen zwischen $r=,21$ – $,53$ bei einer mittleren Korrelation von $r=,33$ und innerhalb der Commitment-Skala zwischen $r=,37$ – $,72$ bei einer mittleren Korrelation von $r=,57$. Im Gegensatz dazu liegen nur kleine bis mittlere Effekte für den Zusammenhang zwischen den beiden Skalen vor (Werte liegen zwischen $r=,09$ – $,34$; mittlere Korrelation $r=,24$). Der höchste Zusammenhang zeigt sich für „attraktiver Arbeitgeber“ und „Zufriedenheit mit der Tätigkeit“ ($r=,33$) sowie „Berufliche Entwicklung“ ($r=,34$). In Anbetracht der Ergebnisse der Faktorenanalyse, dass die Items der beiden Skalen auf jeweils unterschiedlichen Faktoren laden, überrascht es nicht, dass die Items innerhalb der Skala höher korrelieren als zwischen den Skalen. Betrachtet man zu den Einzelkorrelationen auch die Interkorrelation der beiden Skalenmittel, weist diese mit $r=,39$ einen mittleren bis starken Effekt auf.

Aus den vorangehend dargestellten Befunden ist zu folgern, dass von *einer mittleren Interkorrelation zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und dem affektiven Commitment auszugehen ist*.

Als weitere Analysemethode zur Untersuchung der Forschungsfrage 1 bietet sich an, nochmals die Ergebnisse der Faktorenanalysen zu betrachten (vgl. Tabelle 10). Die Ladungen der einzelnen Items zeigen sowohl bei der exploratorischen als auch bei der konfirmatorischen Faktorenanalyse ein deutliches Muster: Hohe Ladungen treten bei den Items der jeweils eigenen Skala auf (Werte zwischen ,54 und ,84), während die Nebenladungen gering ausfallen und alle unter dem als kritisch definierten Wert liegen (Werte ,02 und ,35). Die Ergebnisse der Faktorenanalysen sind dahingehend zu interpretieren, dass es sich *bei den beiden Konstrukten um eigenständige, wenn auch nicht vollständig unabhängige Faktoren handelt*.

Zur weitergehenden Untersuchung der Annahme einer Eigenständigkeit wurden mit beiden Konstrukten Strukturgleichungsmodelle (SGM) gerechnet. In das erste Modell wurden die Items der Mitarbeiterzufriedenheit als manifeste Indikatoren des latenten Konstrukts *Mitarbeiterzufriedenheit* und analog dazu die Commitment-Items als manifeste Indikatoren des latenten Konstrukts *Commitment* aufgenommen. Im zweiten Modell, dem Alternativmodell, sollten alle Items als Indikatoren nur eines latenten Konstruktes fungieren. Das erste Modell zeigt mit $X^2=133,358$, $df=34$, $p=,000$; $NFI=,915$; $IFI=,935$; $CFI=,934$; $RMSEA=,074$ einen deutlich besseren Fit als das Alternativmodell ($X^2=483,667$, $df=35$, $p=,000$; $NFI=,691$; $IFI=,707$; $CFI=,703$; $RMSEA=,154$). Im Alternativmodell fallen die Faktorladungen der Items der Mitarbeiterzufriedenheit deutlich niedriger aus als im ersten Modell und unterschreiten alle bis auf die Variable „Tätigkeit“ den als kritisch definierten Wert. Die Interkorrelation der beiden latenten Konstrukte beträgt im ersten Messmodell $r=,44$ und erreicht somit einen ähnlich hohen Wert wie bei der Interkorrelation der beiden Skalenmittel.

Eine Möglichkeit zur Analyse der Eigenständigkeit der beiden Konstrukte ergibt sich weiterhin aus der Betrachtung der Zusammenhänge zu weiteren Variablen. Eine Reihe empirischer Untersuchungen kommt zu dem Schluss, dass Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment unterschiedliche Zusammenhänge zu weiteren Variablen aufweisen. Als klassische Prädiktoren der Mitarbeiterzufriedenheit werden hierbei Merkmale des Arbeitsplatzes oder der direkten Arbeitsumgebung, wie beispielsweise Transparenz, Autonomie und soziale Unterstützung genannt, während als Prädiktoren für Commitment eher organisationale Variablen diskutiert werden (vgl. Teil II Kap. 2.2.3). Dementsprechend wurden im Rahmen der Analysen der vorliegenden Arbeit sieben Variablen ausgewählt: fünf „klassische“ Prädiktoren der Mitarbeiterzufriedenheit und zwei organisationsbezogene Variablen. Mit diesen wurden zwei, für beide Konstrukte getrennte, univariate Regressionsanalyse gerechnet.

Die Ergebnisse hierzu sind in Tabelle 12 dargestellt. Drei der fünf aufgenommenen arbeitsplatzbezogenen Variablen zeigen signifikante β -Gewichte zur Vorhersage der Mitarbeiterzufriedenheit und nicht signifikante β -Gewichte zur Vorhersage von Commitment („Fähigkeiten entsprechend eingesetzt“ $\beta=,30$, $p=,000$; „soziale Unterstützung“ $\beta=,30$, $p=,000$; „Anerkennung“ $\beta=,42$, $p=,003$). Die beiden weiteren Variablen erreichen weder zur Vorhersage der Mitarbeiterzufriedenheit noch von Commitment signifikante β -Gewichte. In die Regressionsgleichung gingen weiterhin die beiden organisationalen Variablen - „persönliche - organisationale Zielverbindung“ und „Zufriedenheit mit dem Management“ - ein. Nur für die „Verbindung der Ziele“ kann ein signifikanter Wert beobachtet werden ($\beta=,43$, $p=,001$). Die „Zufriedenheit mit dem Management“ weist ein signifikantes, wenn auch im Vergleich zu den anderen Variablen eher geringes Gewicht zur Vorhersage der Mitarbeiterzufriedenheit auf ($\beta=,26$, $p=,002$). Dieses Ergebnis muss jedoch an dieser Stelle methodisch und nicht inhaltlich interpretiert werden. Das Management - Item gehört zu den Zufriedenheitsitems und lädt daher auch hoch auf dem Zufriedenheitsfaktor. Dies bedeutet in logischer Konsequenz, dass das Item ebenfalls in der Regressionsgleichung einen höheren Wert zur Vorhersage der Zufriedenheit als für Commitment aufweisen wird.

Tabelle 12: Univariate Regression auf Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment

Modell	B	SE	Beta	T	p	B	SE	Beta	T	p
Autonomie, Entscheidungskompetenzen	,03	,04	,05	0,74	,460	0,12	0,07	0,18	1,75	0,088
Fähigkeiten entsprechend eingesetzt	,21	,05	,30	4,08	,000	,06	,08	,08	,72	,476
Optimale Abstimmung der Tätigkeiten zwischen Kollegen (soziale Unterstützung)	,20	,05	,30	3,86	,000	0,14	0,08	0,20	1,83	0,073
Regelmäßiges Feedback	-,06	,06	-,11	-,89	,377	-,10	,10	-,17	-,97	,337
Anerkennung	,22	,07	,42	3,19	,003	,13	,10	,24	1,28	,208
Klare Verbindung zwischen persönlichen und organisationalen Zielen	,04	,06	,06	,77	,448	,31	,09	,43	3,66	,001
Zufriedenheit Management	,22	,07	,26	3,34	,002	,17	,10	,19	1,71	,095

Anmerkung: $R^2_{\text{kor}}=,78$ bei abhängiger Variable Mitarbeiterzufriedenheit (Gesamtwert); $R^2_{\text{kor}}=,54$ bei abhängiger Variable Commitment (Gesamtwert)

Zusammenfassend können die Ergebnisse zu Forschungsfrage 1 dahingehend interpretiert werden, dass eine mittlere bis starke Interkorrelation zwischen der Zufriedenheit und dem affektiven Commitment der Mitarbeiter besteht. Die Interkorrelation der Skalenmittel liegt bei $r=,39$, die im SGM bei $r=,44$. Weiterhin kann aus den Ergebnissen gefolgert werden, dass es sich den beiden Konstrukten um eigenständige, wenn auch nicht unabhängige Konstrukte handelt. Bei Betrachtung der Korrelationen zeigt sich, dass diese innerhalb der beiden Skalen deutlich höher ausfallen als bei den Items zwischen den Skalen. Die Ergebnisse der Faktorenanalyse unterstreichen zusätzlich diese Annahme: Die Items der beiden Konstrukte laden auf unterschiedlichen Faktoren. Beim Vergleich zweier Messmodelle zeigt das SGM, bei dem zwei

unterschiedliche latente Konstrukte angenommen werden, den besseren Fit. Alle Einzelitems der Mitarbeiterzufriedenheit und auch von Commitment messen jeweils spezifische Aspekte des Konstrukts und erfassen das jeweilige latente Konstrukt „Gesamtzufriedenheit“ bzw. „Commitment“. Weiterhin legen die Ergebnisse der Regressionsanalyse ebenfalls die Annahme der Eigenständigkeit der beiden Konstrukte nahe. Hierbei können unterschiedliche β -Gewichte der arbeitsplatz- und organisationsbezogenen Variablen in den Regressionsgleichungen zur Vorhersage der beiden Konstrukte beobachtet werden.

Vor dem Hintergrund der geringeren korrelativen Zusammenhänge zwischen den Skalen im Gegensatz zu den Zusammenhängen innerhalb der Skalen, der gegebenen Faktorenstruktur der exploratorischen und konfirmatorischen Faktorenanalyse und des Messmodells kann gefolgert werden, dass die Annahme einer diskriminanten Validität der beiden Konstrukte als bestätigt gelten kann.

2.2.2 Zusammenhang zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und der Kundenorientierung

Im Zentrum dieses Kapitels steht die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und der Kundenorientierung.

Forschungsfrage 2: Welcher Zusammenhang besteht zwischen den Mitarbeiter Einstellungen - affektives Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit - und der Kundenorientierung der Mitarbeiter?

Aufgrund der relativ starken Interkorrelation zwischen den beiden Mitarbeiter Einstellungen ist es sinnvoll, die Zusammenhänge für beide Konstrukte zunächst getrennt zu betrachten, da durch diese Interkorrelation von gegenseitigen Suppressor - Effekten ausgegangen werden muss und damit die Beziehung zur Kundenorientierung für eine der beiden Komponenten unterschätzt werden könnte. Vor diesem Hintergrund erfolgt die Analyse in drei Schritten: In einem ersten Analyseschritt wird ausschließlich der Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und der Kundenorientierung und in einem weiteren der Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung beleuchtet. Abschließend wird der Zusammenhang für alle drei Konstrukte innerhalb eines Zusammenhangsmodells analysiert.

Als problematisch erweist sich in dieser Studie die insgesamt nur geringe Anzahl von Abteilungen und die begrenzte Zahl der Mitarbeiter, die in direktem Kontakt zu externen Kunden stehen. Weiterhin zeigen die Kennwerte zur Prüfung der Aggregationsvoraussetzungen kein einheitliches Bild. Es bietet sich daher an, die Analysen zunächst für eine kleine homogene Einheit mit direktem Kundenkontakt, den Vertrieb (N=88), vorzunehmen und diese mit den Ergebnissen für das gesamte Unternehmen zu vergleichen. Somit kann zum einen sichergestellt werden, dass innerhalb der Abteilungen eine ausreichende Homogenität gegeben ist und spezifische Effekte

innerhalb der unterschiedlichen Abteilungen ausgeschlossen werden können. Zum anderen kann überprüft werden, ob bedeutsame Unterschiede der Zusammenhänge zwischen den Mitarbeitern mit und ohne direkten Kundenkontakt bestehen.

2.2.2.1 Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und der Kundenorientierung

Zunächst wurde eine Korrelationsanalyse gerechnet, um zu untersuchen, welcher Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und Kundenorientierung besteht.

In die Analyse gingen alle Commitment-Items und alle Items der Skala Kundenorientierung sowie die beiden Skalenmittelwerte ein. In einem ersten Schritt wurden die Analysen für die Teilgruppe Vertrieb durchgeführt und im Anschluss daran für das gesamte Unternehmen.

Die Ergebnisse für die *Vertriebsgruppe* stellen sich wie folgt dar: Die Korrelationen zwischen den Einzelitems weisen eine große Varianz auf und liegen zwischen $r=,07$ – $,25$ bei einer mittleren Korrelation von $r=,17$. Insgesamt zeigen sich nur geringe bis mittlere Effekte. Die stärksten Zusammenhänge liegen für „Ernstnehmen von Kundenbeschwerden“ und „Außerordentliches Engagement“ sowie „Starke Verbundenheit“ vor ($r=,25$). Auffällig ist die signifikante Interkorrelation der Skalenmittel ($r=,23$; $p=,03$) und die signifikanten Korrelationen für zwei der vier Items der Kundenorientierung mit dem Skalenmittel Commitment. Diese Ergebnisse stützen die Annahme eines positiven Zusammenhangs nur bedingt. Dieser scheint tendenziell vorhanden, aber von nur geringer Ausprägung zu sein (vgl. Tabelle 13).

Tabelle 13: Deskriptive Statistik und Korrelationen zu den Skalen Kundenorientierung und Commitment

Item	M _V	SD _V	M _G	SD _G	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Werden Kundenbeschwerden ernst genommen?	1,81	0,97	1,72	0,88	--	,58	,37	,58	,75	,12	,14	,13	,08	,14
2. Wird Kundenorientierung von FKs vorgelebt?	2,51	1,09	2,37	1,07	,51	--	,57	,67	,87	,11	,12	,13	,11	,14
3. Werden Sie ausreichend über Erwartungen und Zufriedenheit der Kunden informiert?	2,75	1,25	2,83	1,12	,29	,62	--	,62	,80	,15	,16	,07	,13	,16
4. Wie zufrieden sind Sie mit der Kundenorientierung Ihres Bereichs?	2,68	0,98	2,61	0,89	,61	,65	,69	--	,86	,15	,18	,12	,12	,17
5. <i>Skalenmittelwert Kundenorientierung</i>	2,44	0,88	2,39	0,82	,71	,85	,82	,89	--	,16	,18	,13	,14	,19
6. Sind Sie stolz, Mitarbeiter des Unternehmens zu sein?	2,07	1,04	2,21	1,05	,16	,15	,18	,19	,21	--	,72	,40	,67	,89
7. Ist das Unternehmen für Sie ein attraktiver Arbeitgeber?	2,15	1,03	2,34	1,01	,19	,17	,20	,18	,23	,72	--	,37	,57	,85
8. Sind Sie bereit sich außerordentlich stark zu engagieren, um zum Erfolg des Unternehmens beizutragen?	1,43	0,72	1,48	0,69	,25	,11	-,07	,15	,12	,62	,54	--	,49	,64
9. Wie stark fühlen Sie sich dem Unternehmen verbunden?	1,94	0,94	2,10	0,94	,25	,20	,07	,18	,20	,71	,59	,65	--	,85
10. <i>Skalenmittelwert Commitment</i>	1,90	0,80	2,03	0,76	,24	,18	,13	,21	,23	,91	,86	,79	,86	--

Anmerkung: Oberhalb der Trennlinie sind die Ergebnisse für das gesamte Unternehmen dargestellt, unterhalb für den Vertrieb. Für die Analyseeinheit Unternehmen sind Korrelationen $>,10$ auf dem 0,01%-Niveau signifikant, für die Analyseeinheit Vertrieb sind Korrelationen $>,20$ auf dem 0,05%-Niveau signifikant. In der Tabelle sind die zu betrachtenden Korrelationen jeweils grau hinterlegt und die signifikanten Korrelationen fett gedruckt.

Die Ergebnisse für das *gesamte Unternehmen* stellen sich wie folgt dar (vgl. Tabelle 13): Mit Ausnahme von zwei Korrelationen zwischen den Items der beiden Skalen zeigen alle signifikante Werte, weisen aber insgesamt nur geringe Effekte auf. Die Korrelationen liegen zwischen $r=,07$ –

,18 bei einer mittleren Korrelation von $r=,14$. Der höchste Zusammenhang liegt für „attraktiver Arbeitgeber“ und „Kundenorientierung insgesamt“ vor ($r=,18$). Betrachtet man zu den Einzelkorrelationen auch die Interkorrelation der Skalenmittel, so weist diese mit $r=,19$ ebenfalls einen geringen, aber dennoch signifikanten Effekt auf. Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse deuten auf einen schwach positiven Zusammenhang hin.

Beim Vergleich der Ergebnisse der Vertriebsgruppe und des gesamten Unternehmens zeigen sich nur geringe Unterschiede in den Korrelationen, insbesondere bei der Betrachtung der Ergebnisse zu den Skalenmitteln. Bei beiden Analyseeinheiten kann nur ein tendenzieller Zusammenhang nachgewiesen werden. Zur weiteren Überprüfung möglicher Unterschiede zwischen den beiden Analyseeinheiten wurde in AMOS ein Modellvergleich anhand der beiden Datensätze vorgenommen. In einem ersten Vergleich sollte eine bestehende Messäquivalenz getestet werden, d.h. ob die Faktorenstruktur bei beiden Analyseeinheiten gleich ausfällt. Der X^2 -Test wurde nicht signifikant ($Cmin=6,767$, $df=6$, $p=,343$) und auch der kritische Differenzwert ($\Delta NFI=,004$) wurde nicht überschritten. Das bedeutet, dass sowohl für die Vertriebsgruppe, als auch für das gesamte Unternehmen die Faktorenstruktur der beiden Konstrukte Commitment und Kundenorientierung als gleich angenommen werden kann. In einem weiteren Vergleich wurde die Modelläquivalenz überprüft. Auch dieser Modellvergleich fällt nicht signifikant aus, d.h. die Modelle unterscheiden sich nicht signifikant über die beiden Analyseeinheiten hinweg ($Cmin=11,973$, $df=12$, $p=,448$; $\Delta NFI=,007$).

Vor dem Hintergrund nur geringfügiger Unterschiede in den Zusammenhängen zwischen den beiden Analyseeinheiten kann gefolgert werden, dass sich die Vertriebsgruppe nicht wesentlich von den anderen Mitarbeitern des Unternehmens unterscheidet und somit ebenfalls keine bedeutsamen Unterschiede zwischen Mitarbeitern mit und ohne direktem Kundenkontakt bestehen. Aufgrund dessen werden die weiteren Analysen auf Basis der Daten für das gesamte Unternehmen fortgesetzt, da hierbei die Untersuchungen auf einer breiteren Datenbasis vorgenommen werden können.

Zur weiteren Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem affektiven Commitment und der Kundenorientierung wurde zudem ein SGM gerechnet. In dieses wurden die vier Items der Skala Commitment als manifeste Indikatoren des latenten Konstrukts „Commitment“ und analog dazu die vier Items der Skala Kundenorientierung als manifeste Indikatoren des latenten Konstrukts „Kundenorientierung“ aufgenommen. Das Modell zeigt mit $X^2=66,855$, $df=19$, $p=,000$; $NFI=,960$, $IFI=,971$, $CFI=,970$ und $RMSEA=,068$ einen guten Fit. Sowohl die Faktorwerte der manifesten Indikatoren sind signifikant, als auch der Pfadkoeffizient für den Zusammenhang zwischen Commitment und Kundenorientierung. Aufgrund dessen, dass es sich bei der

vorliegenden Studie um einen Querschnittvergleich handelt, kann das Vorliegen einer kausalen Wirkung nicht geprüft werden. Daher wird der Pfadkoeffizient als Interkorrelation der beiden Konstrukte interpretiert ($r=.21$, $p=.000$). Dennoch liegt der Vorteil dieser Methodik im Vergleich zur Korrelationsanalyse darin, dass kein Mittelwert über die einzelnen Items gebildet werden muss, sondern der direkte Einfluss jeder Variable auf das latente Konstrukt analysiert werden kann (vergl. Kap.1.5.1)

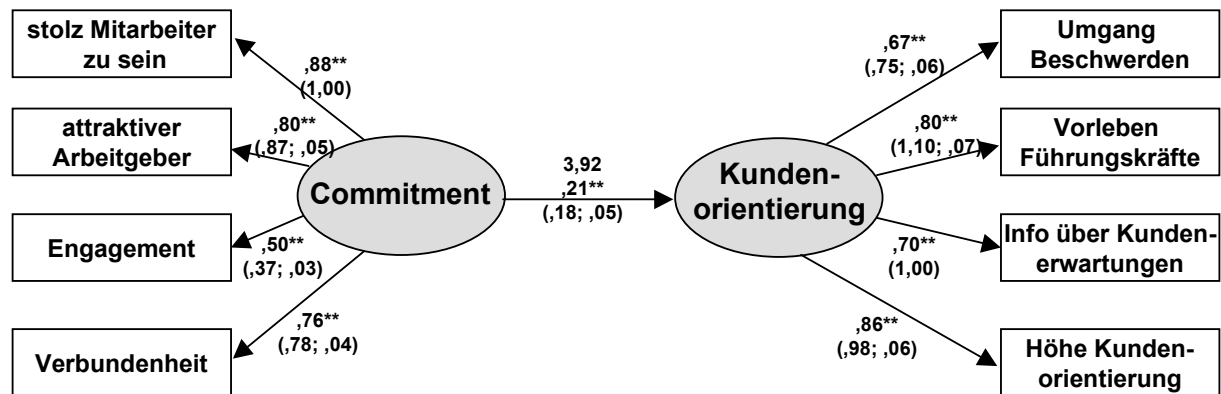


Abbildung 12: Modell zum Zusammenhang von Commitment und Kundenorientierung

Anmerkung: In dem Modell werden die standardisierten Faktorscores bzw. der standardisierte Pfadkoeffizient angegeben. In Klammern werden zudem die unstandardisierten Faktorscores bzw. der unstandardisierte Pfadkoeffizient und der Standardschätzfehler aufgeführt.

Abschließend kann aus den Ergebnisse gefolgert werden, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem Commitment und der Beurteilung der Kundenorientierung anzunehmen ist. Die Korrelationen fallen positiv aus, weisen aber nur geringe Effekte auf. Dieser Befund zeigt sich für die Teilgruppe Vertrieb ebenso wie für die Betrachtung des gesamten Unternehmens. Ebenfalls zeigt sich im SGM ein, wenn auch geringer, positiver Zusammenhang zwischen beiden Konstrukten.

2.2.2.2 Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung

Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage 2 wird in diesem Kapitel der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung untersucht.

Zur Untersuchung dieses Zusammenhangs wurden – analog zum Zusammenhang zwischen Commitment und Kundenorientierung - Korrelationen im Vergleich für die Teilgruppe Vertrieb und das gesamte Unternehmen und ein SGM berechnet. In Tabelle 14 werden die Korrelationen dargestellt; die zur Beantwortung der Fragestellung interessierenden Korrelationen zwischen den Items der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung sind grau hinterlegt.

Die Korrelationen für die *Vertriebsgruppe* zeigen alle signifikante, mittlere bis hohe Effekte. Nicht signifikante Korrelationen weist ausschließlich das Item „Umgang mit Beschwerden“ auf. Dies kann dahingehend gedeutet werden kann, dass geringe Zusammenhänge sich explizit auf diesen

Aspekt der Kundenorientierung und nicht auf die Skala beziehen. Die weiteren Korrelationen liegen zwischen $r=,21$ – $,58$ bei einer mittleren Korrelation von $r=,31$. Insgesamt große Effekte erreicht der Zusammenhang der verschiedenen Aspekte der Kundenorientierung mit den Items „Arbeitsbedingungen“ (mittlere Korrelation $r=,35$) und „Information und Kommunikation“ (mittlere Korrelation $r=,36$). Ebenfalls für die Korrelation der Skalenmittel zeigt sich mit $r=,53$ ein starker Effekt. Diese Ergebnisse deuten auf einen positiven Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung im Vertrieb hin, insbesondere bei den Aspekten „Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen“ und der „Information und Kommunikation“.

Bei den Analysen auf der Ebene des *gesamten Unternehmens* sind alle Korrelationen auf dem 0,01%-Niveau signifikant, weisen allerdings eine große Varianz der Effektstärken auf. Die Korrelationen liegen zwischen $r=,11$ – $,47$ bei einer mittleren Korrelation von $r=,27$. Insgesamt große Effekte können für alle Aspekte der Kundenorientierung mit den Items „Zusammenarbeit Vorgesetzter“ (mittlere Korrelation $r=,37$) und „Information und Kommunikation“ (mittlere Korrelation $r=,40$) gefunden werden. Die Interkorrelation der Skalenmittel zeigt mit $r=,49$ einen großen Effekt. Auch die Ergebnisse dieser Korrelationsanalyse untermauern die Annahme eines positiven Zusammenhangs zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung, insbesondere bei den Aspekten „Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten“ und mit der „Information und Kommunikation“.

Tabelle 14: Korrelationen für Kundenorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit

Item	M _V	SD _V	M _G	SD _G	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Werden Kundenbeschwerden ernst genommen?	1,81	0,97	1,72	0,88	--	,58	,37	,58	,75	,15	,15	,13	,22	,25	,25	,29
2. Wird Kundenorientierung von FKs vorgelebt?	2,51	1,09	2,37	1,07	,51	--	,57	,67	,87	,26	,22	,25	,24	,44	,46	,48
3. Werden Sie ausreichend über Erwartungen und Zufriedenheit der Kunden informiert?	2,75	1,25	2,83	1,12	,29	,62	--	,62	,80	,21	,11	,23	,22	,34	,38	,38
4. Wie zufrieden sind Sie mit der Kundenorientierung Ihres Bereichs?	2,68	0,98	2,61	0,89	,61	,65	,69	--	,86	,26	,21	,21	,28	,37	,42	,44
5. <i>Skalenmittelwert Kundenorientierung</i>	2,44	0,88	2,39	0,82	,71	,85	,82	,89	--	,28	,22	,25	,29	,44	,47	,49
6. Tätigkeit	2,42	0,81	2,48	0,81	,16	,35	,23	,29	,31	--	,37	,35	,31	,37	,36	,68
7. Arbeitsbedingungen	2,78	0,88	2,72	0,87	,29	,34	,34	,43	,43	,50	--	,22	,21	,25	,27	,58
8. Berufliche Entwicklung	3,11	1,00	3,26	0,96	,07	,37	,22	,23	,27	,31	,29	--	,21	,29	,42	,65
9. ZA Kollegen	2,25	0,81	2,15	0,75	,34	,43	,21	,32	,39	,45	,34	,14	--	,34	,40	,59
10. ZA Vorgesetzter	2,36	0,86	2,43	0,97	,17	,44	,27	,30	,36	,58	,38	,27	,38	--	,53	,71
11. Information & Kommunikation	2,97	0,88	3,07	0,91	,21	,49	,35	,39	,44	,38	,32	,44	,42	,57	--	,76
12. <i>Skalenmittelwert Zufriedenheit</i>	2,65	0,61	2,68	0,59	,29	,58	,39	,47	,53	,76	,67	,61	,63	,75	,75	--

Anmerkung: Oberhalb der Trennlinie sind die Ergebnisse für das gesamte Unternehmen dargestellt, unterhalb für den Vertrieb. Für die Analyseeinheit Unternehmen sind Korrelationen $>,10$ auf dem 0,01%-Niveau signifikant, für die Analyseeinheit Vertrieb sind Korrelationen $>,26$ auf dem 0,01%-Niveau und Korrelationen $>,20$ auf dem 0,05%-Niveau signifikant. In der Tabelle sind die zu betrachtenden Korrelationen jeweils grau hinterlegt und die signifikanten Korrelationen fett gedruckt.

Vergleicht man die Ergebnisse der Korrelationsanalysen für beide Gruppen, zeigen sich nur geringe Unterschiede in den Einzelkorrelationen. Insbesondere für die Interkorrelation der Skalenmittel besteht in beiden Gruppen ein hoch signifikanter Effekt ($r_{\text{Vertrieb}}=,53$; $r_{\text{gesamt}}=,49$). Die

Korrelationen fallen für die Vertriebsgruppe insgesamt tendenziell höher aus. Dieser Befund kann dahingehend interpretiert werden, dass gerade in der Funktion des Vertriebs der Kundenorientierung eine besondere Bedeutung zukommt. Dennoch sind die Zusammenhänge für das Gesamtunternehmen ebenfalls hoch, was belegt, dass in allen Abteilungen des Unternehmens die Kundenorientierung eine wichtige Rolle spielt. Ein deutlicher Unterschied in der Höhe der Korrelation besteht für die „Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten“, hier wurden höhere Korrelationen auf Gesamtebene erreicht. Daraus kann abgeleitet werden, dass der Vorgesetzte im Vertrieb für die Bewertung der Kundenorientierung eine geringere Rolle spielt, als das in den anderen Abteilungen der Fall ist. Für die „Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen“ zeigen sich dagegen höhere Zusammenhänge für die Vertriebsgruppe, was die besondere Relevanz der Arbeitsmittel im Vertrieb als Voraussetzung für einen guten Service am Kunden belegt. Insgesamt kann zusammenfassend festgehalten werden, dass *bei beiden Analyseeinheiten der positive Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung deutlich bestätigt werden kann.*

Zur weiteren Überprüfung von bestehenden Unterschieden zwischen den beiden Analyseeinheiten wurde in AMOS ein Modellvergleich anhand der beiden Datensätze vorgenommen. Analog zu den Analysen zu Commitment wurde hier ebenfalls überprüft, ob zwischen beiden Gruppen Messäquivalenz besteht. Der χ^2 -Test wird nicht signifikant ($C_{min}=6,449$, $df=8$, $p=,597$) und auch der kritische Differenzwert ($\Delta NFI=,004$) nicht überschritten. Das bedeutet, dass sowohl für die Vertriebsgruppe als auch für das gesamte Unternehmen die Faktorenstruktur der beiden Konstrukte Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung als gleich angenommen werden kann. In einem weiteren Vergleich sollte die Modelläquivalenz überprüft werden. Auch dieser Modellvergleich fiel nicht signifikant aus, d.h. die Modelle unterscheiden sich nicht signifikant über die beiden Analyseeinheiten hinweg ($C_{min}=17,330$, $df=16$, $p=,365$; $\Delta NFI=,011$).

Aufgrund der nur geringfügigen Unterschiede der Korrelationen und der bestehenden Mess- und Konstruktäquivalenz für beide Analyseeinheiten werden die weiteren Analysen ebenfalls auf Basis des Gesamtunternehmens fortgesetzt.

Zur weiteren Untersuchung des Zusammenhangs wurde zudem ein Strukturmodell gerechnet, in welches sowohl die sechs Items der Skala Mitarbeiterzufriedenheit als manifeste Indikatoren des latenten Konstrukts „Mitarbeiterzufriedenheit“ als auch die vier Items der Skala Kundenorientierung als manifeste Indikatoren des latenten Konstrukts „Kundenorientierung“ aufgenommen wurden. Das Modell zeigt mit $\chi^2=107,388$, $df=34$, $p=,000$; $NFI=,918$, $IFI=,939$, $CFI=,938$ und $RMSEA=,071$ einen guten Fit. Alle Faktorwerte der manifesten Indikatoren sowie

der Pfadkoeffizient ($r=,646$; $p=,000$) sind signifikant (vgl. Abbildung 13). Wie bereits im vorherigen Kapitel erläutert wird der Pfadkoeffizient als Korrelation zwischen den beiden latenten Konstrukten interpretiert.

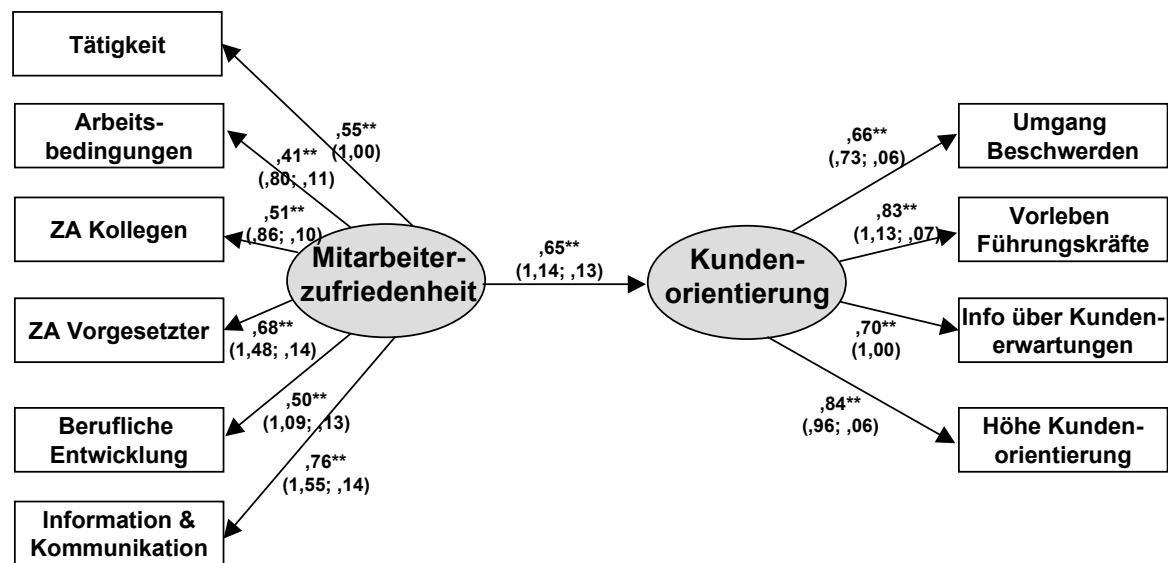


Abbildung 13: Modell zum Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung

Anmerkung: In dem Modell werden die standardisierten Faktorscores bzw. der standardisierte Pfadkoeffizient angegeben. In Klammern werden zudem die unstandardisierten Faktorscores bzw. der unstandardisierte Pfadkoeffizient und der Standardschätzfehler aufgeführt.

Vor dem Hintergrund der durchgeführten Analysen ist zusammenfassend festzuhalten, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung für die Vertriebsgruppe und das gesamte Unternehmen nachgewiesen werden konnte.

2.2.2.3 Gemeinsame Betrachtung des Zusammenhangs zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und der Kundenorientierung

Im folgenden Analyseschritt werden die Zusammenhänge für beide Mitarbeiter Einstellungen und der Beurteilung der Kundenorientierung gemeinsam betrachtet. Hierbei ist insbesondere zu untersuchen, inwieweit eines der beiden Konstrukte einen stärkeren Zusammenhang mit der Kundenorientierung aufweist.

In Abbildung 14 werden die Ergebnisse des gerechneten SGM, welches die beiden Mitarbeiter Einstellungen und die Kundenorientierung als latente Konstrukte mit den jeweiligen manifesten Indikatoren umfasst, dargestellt. Das Modell zeigt mit $X^2=214,041$, $df=74$, $p=,000$; $NFI=,917$, $IFI=,944$, $CFI=,943$ und $RMSEA=,059$ einen guten Fit. Die Interkorrelation zwischen dem Commitment und der Kundenorientierung liegt bei $r=,21$ ($p=,000$), während die Interkorrelation zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung mit $r=,64$ ($p=,000$) deutlich höher ausfällt. Ebenfalls sind die beiden Mitarbeiter Einstellungen stark korreliert ($r=,44$; $p=,000$).

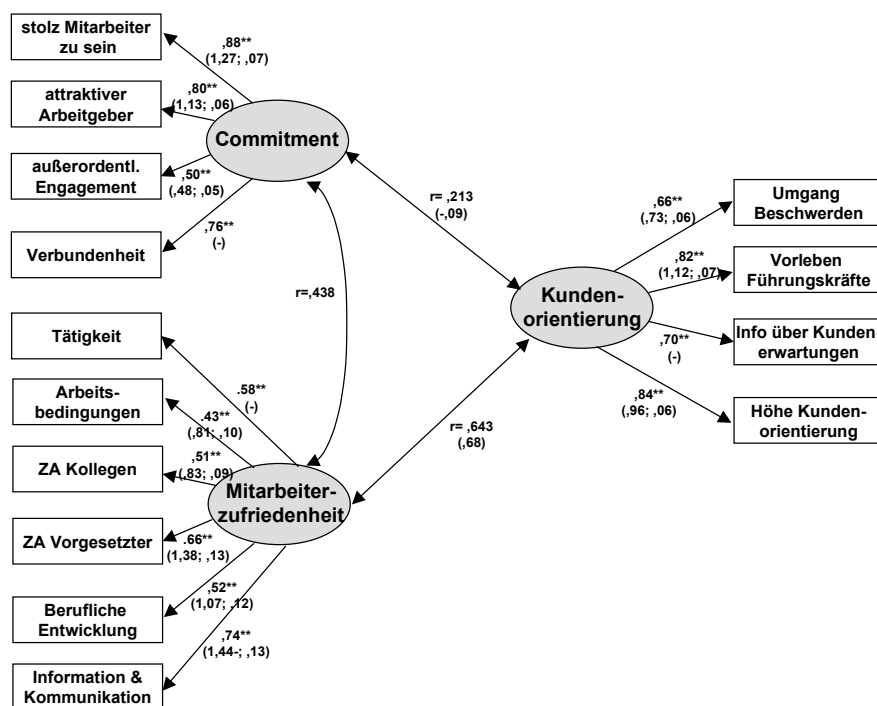


Abbildung 14: SGM für den Zusammenhang zwischen Mitarbeiter Einstellungen und Kundenorientierung

Aus diesen Ergebnissen sind folgende Schlüsse zu ziehen: Beide Mitarbeiter Einstellungen stehen in einem positiven Zusammenhang zur Beurteilung der Kundenorientierung, wobei dieser für die Mitarbeiterzufriedenheit deutlich stärker ausfällt. Zudem zeigen sich die vermuteten Suppressor - Effekte nicht, da die Zusammenhänge sich nur marginal von den Zusammenhängen in den getrennten Modellen unterscheiden. Somit lassen sich die Ergebnisse der unabhängigen Analysen im vorliegenden umfassenden Modell replizieren.

Wie ist der deutlich stärkere Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung zu erklären? Eine Erklärung liegt in der unterschiedlichen theoretischen Fundierung der beiden Mitarbeiter Einstellungen begründet. Während Commitment eher global und stabil und damit tätigkeits- und situationsübergreifend definiert wird, ist Mitarbeiterzufriedenheit ein Konstrukt, das stärker tätigkeits- und situationsübergreifend variiert. Vor diesem Hintergrund ist es eine logische Konsequenz, dass die Mitarbeiterzufriedenheit in einem stärkeren Zusammenhang zur Beurteilung der Kundenorientierung steht als Commitment. Eine weitere Erklärung basiert auf methodischen Überlegungen: Sowohl bei der Mitarbeiterzufriedenheit als auch bei der Kundenorientierung handelt es sich um eher kognitiv ausgerichtete Konstrukte, im Gegensatz zu einer affektiven Ausrichtung des Commitment-Konstrukts. Zudem umfassen die beiden Skalen z.T. ähnliche Beurteilungsobjekte. Beispielsweise werden bei beiden der Vorgesetzte und der Umgang mit Informationen thematisiert. In Anbetracht einer Überlappung von Themen kann es zu einer Überschätzung des

Zusammenhangs zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung bzw. zu einer Unterschätzung für Commitment kommen.

2.2.3 Einfluss der Moderatorvariable Führungstätigkeit auf den Zusammenhang zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und der Kundenorientierung

Von einem *Moderatoreffekt* spricht man dann, wenn ein Zusammenhang zwischen zwei Variablen in Abhängigkeit von der Ausprägung einer dritten Variable, der sog. Moderatorvariable, verändert wird. Statistisch bedeutet das, dass bei der Vorhersage einer abhängigen Variable (AV) aus einer unabhängigen Variable (UV) und der Moderatorvariable eine *Interaktion zwischen der UV und der Moderatorvariable* vorliegt. Als Verfahren zur Prüfung von Moderatoreffekten wird häufig auf Grundlage des Allgemeinen Linearen Modells eine Moderierte Multiple Regression (MMR) berechnet. Hierbei gehen sowohl die UV als auch die Moderatorvariable als Prädiktoren ein, wobei beide Haupteffekte und die Interaktion der Prädiktoren in das Modell aufgenommen werden (McClelland, 1993, Jex & Elacqua, 1999). Von dem Vorliegen eines Moderatoreffekts ist dann auszugehen, wenn die Vorhersage der AV durch das Modell mit Interaktionseffekt besser ist als durch das Modell, in welchem nur die Haupteffekte berücksichtigt werden. Die Stärke des Interaktionseffekts wird als Differenz zwischen den R^2 -Werten (ΔR^2) der beiden Modelle angegeben (McClelland, 1993). Während Interaktionseffekte in der experimentellen Untersuchung häufig nachgewiesen werden können, so bleiben diese in der Feldforschung meist unentdeckt oder sind von nur geringer Stärke. Die Werte von ΔR^2 fallen daher vielfach nur niedrig aus. Sie liegen vorwiegend zwischen ,01 und ,03, was einem Anteil erklärter Varianz von 1 bis 3% entspricht (McClelland, 1993). McClelland (1993) führt eine Reihe von Gründen an, die für diese nur geringe Stärke verantwortlich sein können.

Neben dem Vorliegen eines Interaktionseffekts muss weiterhin überprüft werden, *in welcher Richtung ein solcher vorliegt*. Häufig wird hierfür die Methode des Mediansplit verwendet, um somit den moderierten Zusammenhang von AV und UV zwischen den Gruppen mit geringer und mit hoher Ausprägung der Moderatorvariable zu vergleichen (Podsakoff, MacKenzie & Ahearne, 1997). Im Falle einer dichotomen Verteilung können die Zusammenhänge direkt für beide Gruppen getrennt betrachtet werden.

Eine weitere Möglichkeit, das Vorliegen von Moderatoreffekten zu prüfen, bietet sich im Rahmen der SGM. Hierbei kann die Vergleichbarkeit von Konstrukten und deren Zusammenhängen (*Konstruktäquivalenz*) für verschiedene Gruppen oder Datensätze überprüft werden (Vandenberg & Lance, 2000). Die entsprechenden Prüfstatistiken sind der NFI Differenz-Test mit dem Kennwert ΔNFI und der sensiblere X^2 -Test. Wird die als kritisch definierte Differenz von ,01 überschritten und/oder der X^2 -Test signifikant, ist eine

Konstruktäquivalenz auszuschließen, und es kann das Vorliegen eines moderierenden Effekts angenommen werden.

In Kapitel 2.2.1.4.2 des theoretischen Teils der Arbeit wurde die problematische Befundlage für den Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Leistung thematisiert. Als ein möglicher Grund für z.T. nur geringe Zusammenhänge, führen einige Autoren das Vorliegen von Moderatoreffekten an. Im Rahmen der vorliegenden Studie wird der Einfluss des *Innehabens einer Führungsaufgabe* auf den Zusammenhang zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und der Bewertung der Kundenorientierung betrachtet. Diese Variable wurde vor allem deshalb ausgewählt, da sich die Tätigkeiten der Führungskräfte von den Tätigkeiten der Mitarbeiter in Bezug auf die Kundenorientierung unterscheiden. Der Mitarbeiter steht meist in direkter Interaktion mit dem Kunden. Aufgrund dessen hat die Beurteilung der Kundenorientierung für ihn eine größere Bedeutung und damit einen stärkeren Zusammenhang zu seiner Einstellung. Die Kundenorientierung spielt ebenfalls für die Führungskräfte eine entscheidende Rolle. Diese ist jedoch vermutlich weniger wichtig für deren individuelle Einstellung - wie beispielsweise deren Zufriedenheit – als in Bezug auf unternehmensbezogene Aspekte.

Vor diesem Hintergrund wird analysiert, ob und wie weit ein moderierender Effekt des Innehabens einer Führungstätigkeit auf den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Bewertung der Kundenorientierung bzw. dem Commitment und der Bewertung der Kundenorientierung besteht.

Tabelle 15: Moderatoreffekt für Führungstätigkeit

Modell	R ² kor.	ΔR ²	p
<i>Mitarbeiterzufriedenheit</i>			
nur Haupteffekte Mazu, Führungsaufgabe	,246	,249	,000
Interaktionseffekt	,254	,010	,000
<i>Commitment</i>			
nur Haupteffekte Comm, Führungsaufgabe	,036	,041	,000
Interaktionseffekt	,036	,002	,320

Aus den in Tabelle 15 aufgeführten Ergebnissen ist zu folgern, dass ein moderierender Effekt für das Innehaben einer Führungsaufgabe auf den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Beurteilung der Kundenorientierung vorliegt. Das Modell, welches zu den beiden Haupteffekten einen Interaktionseffekt vorsieht, weist einen signifikanten inkrementellen Varianzanteil von einem Prozent auf ($\Delta R^2 = ,01$; $p = ,000$). Bezüglich der Richtung des Moderatoreffekts liegt der stärkere Einfluss für die Mitarbeiter ($r = ,53$) vor, im Gegensatz zu den Führungskräften ($r = ,38$). Ein solcher Effekt konnte nicht für das Commitment

nachgewiesen werden, die Hinzunahme des Interaktionseffektes führte zu keiner signifikanten Erhöhung des Varianzerklärungsanteils ($\Delta R^2 = ,002$; $p = ,320$).

Zur Untermauerung dieser Befunde wurde zudem geprüft, ob sich die Zusammenhänge im SGM (siehe Abbildung 14) für die Gruppe der Führungskräfte und die Gruppe der Mitarbeiter signifikant voneinander unterscheiden. Die Ergebnisse stellen sich wie folgt dar: Im Anschluss an die Messäquivalenz, wurde überprüft, ob ein moderierender Einfluss vorliegt. Sowohl der X^2 -Test ($C_{min} = 10,001$, $df = 11$, $p = ,530$), als auch der ΔNFI ($,004$) sprechen für eine Übereinstimmung der beiden Modelle bezüglich ihrer Messäquivalenz. Es kann aufgrund dieser Werte davon ausgegangen werden, dass die Operationalisierung der Konstrukte sowohl bei den Führungskräften, als auch bei den Mitarbeitern identisch ist.

Bei der Betrachtung der Kennwerte zur Konstruktäquivalenz der beiden Modelle fällt auf, dass sowohl der X^2 -Test signifikant wird ($C_{min} = 39,100$, $df = 22$, $p = ,014$), als auch der Differenzwert die kritische Grenze überschreitet ($\Delta NFI = ,015$). Daher muss davon ausgegangen werden, dass keine Konstruktäquivalenz vorliegt und daher die Zusammenhänge im Modell für die beiden untersuchten Gruppen nicht identisch ausfallen. Betrachtet man weiterhin die Korrelationen zwischen den Konstrukten ausschließlich für die Gruppe der Führungskräfte, weichen diese von den Korrelationen im Gesamtmodell ebenfalls ab. Während die Korrelation für den Zusammenhang zwischen dem Commitment und der Kundenorientierung deutlich ansteigt ($r = ,36$; $p = ,05$), sinkt die Korrelation für den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung ab ($r = ,48$; $p = ,02$).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ein *moderierender Effekt für das Innehaben einer Führungsposition auf den Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kundenorientierung vorzuliegen scheint*. Es zeigt sich ein deutlich stärkerer Zusammenhang für die Mitarbeiter als für die Führungskräfte, sowohl in der Analyse zum Interaktionseffekt als auch im SGM. Im Gegensatz dazu kann ein moderierender Effekt für das Innehaben einer Führungstätigkeit für das Commitment nicht bestätigt werden. Eine mögliche Erklärung resultiert aus der bereits im vorherigen Kapitel angeführten größeren Stabilität und Situationsunabhängigkeit des Commitment-Konstrukts. Allerdings zeigt sich im SGM ein deutlicher Unterschied zwischen Mitarbeitern und Führungskräften dahingehend, dass der Zusammenhang zwischen dem Commitment und der Kundenorientierung für die Führungskräfte tendenziell stärker ausfällt als für die Mitarbeiter. Dies kann darin begründet sein, dass für die Führungskräfte bei der Beurteilung der Kundenorientierung unternehmensbezogene Aspekte eine maßgebliche Rolle spielen und diese in der Commitment-Skala abgebildet werden.

2.3 Studie 2

2.3.1 Vorgehensweise und Beschreibung der Stichprobe

Die Daten in Studie 2 wurden ebenfalls im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung zu zwei Messzeitpunkten erhoben. Die erste Befragung fand im September 2001 und die zweite im September 2003 statt. Bei der Datenerhebung wurden alle Mitarbeiter des Unternehmens befragt. In die Analysen im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden jedoch ausschließlich die Mitarbeiter einbezogen, welche in direktem Kontakt zu den Kunden des Unternehmens stehen. Im Jahr 2001 umfasst diese Stichprobe **549 Mitarbeiter in 66 Abteilungen** und im Jahr 2003 **459 Mitarbeiter in 62 Abteilungen**. Als demografische Variablen wurden in beiden Jahren das *Innehaben einer Führungstätigkeit* und die *Verweildauer im Unternehmen* erfasst. 25% der Befragten gaben hierbei an eine Führungstätigkeit auszuüben. Die mittlere Verweildauer im Unternehmen liegt bei ca. 10-11 Jahren, wobei 33,5% der Befragten bereits über 15 Jahre im Unternehmen tätig sind.

Die Befragung der Kunden fand jeweils im gleichen Jahr wie die Mitarbeiterbefragung statt. Im Jahr 2001 umfasst die betrachtete Stichprobe 2688 Kunden von **88 Abteilungen** und im Jahr 2003 **1588 Kunden von 86 Abteilungen**. Die Daten der Mitarbeiter und der Kunden wurden jeweils für die beiden Jahre aggregiert und einander gegenübergestellt. Die Verteilung fällt hier wie folgt aus: Für 51 Abteilungen liegen Daten auf Seiten der Mitarbeiter und der Kunden zu beiden Erhebungszeitpunkten vor, für 71 Abteilungen liegen Daten auf Seiten der Mitarbeiter und der Kunden zu mindestens einen Erhebungszeitpunkt vor.

2.3.2 Überprüfung des Mitarbeiterfragebogens

Die Überprüfung der Validität der Skalen des Mitarbeiterfragebogens erfolgte analog zu den Analysen in Studie 1, indem deren faktorielle Struktur und innere Konsistenz analysiert wurden. Die Betrachtung der Mittelwerte und Streuungen der aufgenommenen Items zeigt, dass kein Wert in den definierten Extrembereich fällt (vgl. Tabelle 23 im Anhang).

Um die Struktur des Fragebogens zu überprüfen, wurde eine exploratorische Faktorenanalyse (Methode: Hauptkomponentenanalyse) mit Varimax-Rotation gerechnet, ohne Vorgabe einer zu extrahierenden Anzahl von Faktoren. Konzeptionelle Vorgabe für die Faktorenanalyse ist, dass die ausgewählten Items die drei Skalen Mitarbeiterzufriedenheit, affektives Commitment und Kundenorientierung repräsentieren. Hierbei liegen die gleichen Kriterien zur Beurteilung der Güte der Struktur wie in Studie 1 zugrunde. Die Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse werden in Tabelle 16, die dazugehörigen Ladungsmuster und die Ergebnisse einer zusätzlichen konfirmatorischen Faktorenanalyse werden in Tabelle 17 dargestellt. Weiterhin wurde zur Überprüfung der Reliabilität der verwendeten Skalen deren innere Konsistenz berechnet (Cronbach's Alpha (α) wird in Tabelle 16 ausgewiesen).

Tabelle 16: Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalysen und innere Konsistenz der Skalen

Faktor	Jahr 2001				Jahr 2003			
	Eigenwerte absolut	% der erklärten Varianz	Kum. Varianz in %	α	Eigenwerte absolut	% der erklärten Varianz	Kum. Varianz in %	α
1	3,17	24,41	24,41	,82	2,87	22,08	22,08	,79
2	2,43	18,68	43,09	,75	2,56	19,70	41,78	,73
3	2,25	17,34	60,43	,83	2,25	17,35	59,13	,85

Tabelle 17: Faktorenstruktur der Skalen

Skalen	Jahr 2001			Jahr 2003		
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Zufriedenheit						
Tätigkeit	,72 (.75)	,19	,19	,61 (.68)	,33	,21
Arbeitsbedingungen	,64 (.60)	,10	,19	,54 (.51)	,21	,14
Berufliche Entwicklung	,72 (.69)	,09	,21	,76 (.70)	,21	,12
Zusammenarbeit Kollegen	,54 (.60)	,38	,14	,54 (.57)	,05	,42
Zusammenarbeit Vorgesetzter	,73 (.62)	,15	,03	,78 (.66)	,09	,14
Information & Kommunikation	,70 (.66)	,13	,23	,50 (.64)	,45	,21
Commitment						
Sind Sie stolz, Mitarbeiter des Unternehmens zu sein?	,27	,16	,87 (.97)	,27	,87 (.95)	,12
Sind Sie stolz, Mitarbeiter des Konzerns zu sein?	,16	,10	,88 (.82)	,20	,86 (.87)	,12
Können Sie sich mit den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens identifizieren?	,32	,20	,66 (.63)	,17	,73 (.62)	,24
Kundenorientierung						
Wissen Sie, was die Kunden Ihres Unternehmens von Ihrer Arbeit erwarten?	-,09	,57 (.36)	,23	-,02	,27	,57 (.40)
Werden Beschwerden von Kunden in Ihrer Abteilung ernst genommen?	,23	,78 (.74)	,07	,23	,15	,78 (.72)
Wie hoch ist der Stellenwert der Qualität in Ihrer Abteilung?	,28	,79 (.81)	,07	,27	,06	,73 (.66)
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Kundenorientierung in Ihrer Abteilung?	,29	,75 (.76)	,12	,45	,16	,62 (.76)

In die Faktorenanalyse wurden für beide Jahre jeweils alle Items zur Operationalisierung der Mitarbeiterzufriedenheit, von Commitment und der Kundenorientierung aufgenommen. Die Ergebnisse der Faktorenanalysen werden für beide Jahre gemeinsam dargestellt, da diese ähnlich ausfallen.

Die Faktorenanalyse extrahierte jeweils drei Faktoren mit einem Anteil erklärter Gesamtvarianz von 60,43% im ersten und 59,13% im zweiten Jahr. Der erste Faktor kann als Zufriedenheitsfaktor interpretiert werden, da auf diesem jeweils alle abschließenden Zufriedenheitsitems am höchsten laden (2001: Eigenwert (absolut)=3,17 mit 24,41% erklärter Varianz; 2003: Eigenwert (absolut)=2,87 mit 22,08% erklärter Varianz). Er besteht aus 6 Items mit einem Cronbach's alpha von ,82 bzw. ,79. Auf dem zweiten Faktor laden alle Items der Skala Kundenorientierung hoch (2001: Eigenwert (absolut)=2,43 mit 18,68% erklärter Varianz; 2003: Eigenwert (absolut)=2,56 mit 19,70% erklärter Varianz). Er besteht aus vier Items mit einem Cronbach's alpha von ,75 bzw. ,73. Die Nebenladung des Items „Kundenorientierung

insgesamt“ fällt zudem hoch auf dem Faktor Mitarbeiterzufriedenheit aus, was daraus resultiert, dass es sich bei diesem Item um eine abschließende Zufriedenheitsfrage handelt. Inhaltlich ist dieses Item aber der Skala Kundenorientierung zuzuordnen. Den dritten Faktor bilden die vier Items zur Erfassung von Commitment mit bei einem Cronbach's alpha von ,83 bzw. ,85 (2001: Eigenwert (absolut)=2,25 mit 17,34% erklärter Varianz; 2003: Eigenwert (absolut)=2,25 mit 17,35% erklärter Varianz).

Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse fallen analog zu den Ergebnissen der exploratorischen Faktorenanalyse aus und unterstützen die Gültigkeit der Annahme der vorliegenden Faktorenstruktur (2001: $X^2=159,553$, $df=62$, $p=,000$; NFI=,942; IFI=,963; CFI=,963; RMSEA=,054; 2003: $X^2=179,934$, $df=62$, $p=,000$; NFI=,922; IFI=,948; CFI=,947; RMSEA=,064).

Auch in dieser Studie laden bei einer unrotierten Faktorenlösung alle Items auffällig hoch auf einem Faktor. Dieser Befund unterstützt die theoretische Annahme eines hierarchischen Modells der Mitarbeiterzufriedenheit.

Abschließend können die Befunde dahingehend interpretiert werden, dass mittels exploratorischer sowie konfirmatorischer Faktorenanalyse die drei postulierten Skalen sehr gut im Sinne einer Primärstruktur abgebildet werden können. Die Nebenladungen sind als unkritisch zu bewerten. Die Analyse zeigt zudem für alle Skalen zufriedenstellende Werte für deren innere Konsistenz (Bortz & Döring, 1995). Daraus resultiert, dass die Skalen in sich ausreichend homogen und von den anderen Skalen differenzierbar sind. Die ähnlichen Ergebnisse der Analysen aus beiden Jahren können als zusätzliche Bestätigung bzw. als Replikation der vorliegenden Skalenstruktur interpretiert werden.

2.3.3 Überprüfung des Kundenfragebogens

Zusätzlich zur Validität der Mitarbeiterskalen wurde ebenfalls die Güte der Kundenskalen überprüft. Die Mittelwerte und Streuungen der betrachteten Items liegen alle im Normbereich (siehe Tabelle 23 im Anhang). Auch hier wird die Struktur des Fragebogens mittels exploratorischer und konfirmatorischer Faktorenanalyse analysiert. Als konzeptionelle Vorgabe für die Faktorenanalyse gilt, dass die Items die beiden Skalen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung repräsentieren. Die Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalyse sowie Cronbach's Alpha werden Tabelle 18, die Ladungsmuster der exploratorischen und die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse werden Tabelle 19 dargestellt.

Tabelle 18: Ergebnisse der exploratorischen Faktorenanalysen und innere Konsistenz der Skalen

Faktor	Jahr 2001				Jahr 2003			
	Eigenwerte absolut	% der erklärten Varianz	Kum. Varianz in %	α	Eigenwerte absolut	% der erklärten Varianz	Kum. Varianz in %	α
1	4,52	45,23	45,23	,90	4,15	41,55	41,55	,89
2	1,72	17,19	62,42	,71	2,38	23,80	65,35	,81

Tabelle 19: Faktorenstruktur der Skalen

Skalen	Jahr 2001		Jahr 2003	
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 1	Faktor 2
Kundenzufriedenheit				
Zufriedenheit mit Angestellten	,79 (.79)	,18	,66 (.65)	,46
Zufriedenheit mit telefonischer Erreichbarkeit	,73 (.71)	,11	,75 (.54)	,29
Zufriedenheit mit verfügbaren Kapazitäten	,52 (.50)	,21	,75 (.52)	-,22
Zufriedenheit mit Flexibilität	,67 (.66)	,24	,61 (.67)	,42
Zufriedenheit Pünktlichkeit	,81 (.80)	,14	,77 (.61)	,00
Zufriedenheit mit Einhaltung von Terminen	,82 (.81)	,14	,82 (.67)	,21
Zufriedenheit mit Information bei Problemen	,79 (.77)	,13	,65 (.71)	,37
Zufriedenheit mit Problemlösungen	,78 (.77)	,20	,71 (.76)	,41
Kundenbindung				
Zusammenarbeit in Zukunft	,13	,88 (.68)	,06	,88 (.67)
Weiterempfehlung	,25	,84 (.82)	,16	,86 (.84)

In die Faktorenanalyse gehen für beide Jahre jeweils alle Items zur Operationalisierung der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung ein.

Die Faktorenanalyse extrahierte in beiden Jahren zwei Faktoren mit einem Anteil erklärter Gesamtvarianz von 62,42% im ersten und 65,35% im zweiten Jahr. Der erste Faktor kann als Kundenzufriedenheitsfaktor interpretiert werden, da auf diesem jeweils alle Zufriedenheitsitems am höchsten laden (2001: Eigenwert (absolut)=4,52 mit 45,23% erklärter Varianz; 2003: Eigenwert (absolut)=4,15 mit 41,55% erklärter Varianz). Er besteht aus acht Items mit einem Cronbach's alpha von ,90 bzw. ,89. Auf dem zweiten Faktor laden die beiden Items zur Kundenbindung hoch (2001: Eigenwert (absolut)=1,72 mit 17,19% erklärter Varianz; 2003: Eigenwert (absolut)=2,38 mit 23,80% erklärter Varianz). Cronbach's alpha beträgt ,71 bzw. ,81. Es treten insgesamt nur wenige Nebenladungen auf, welche als unkritisch zu bewerten sind.

Die Ergebnisse der konfirmatorischen Faktorenanalyse fallen analog zu den Ergebnissen der exploratorischen Faktorenanalyse aus (2001: $X^2=566,987$, $df=34$, $p=,000$; NFI=,942; IFI=,945; CFI=,945; RMSEA=,076; 2003: $X^2=970,097$, $df=34$, $p=,000$; NFI=,824; IFI=,829; CFI=,828; RMSEA=,132).

Die Befunde stützen die Annahme der Gültigkeit der postulierten Faktorenstruktur in beiden Jahren. Ebenso fallen die Skalen in beiden Jahren ausreichend homogen aus. Zudem zeigen sich

für die Jahre 2001 und 2003 ähnliche Ergebnisse, was als Replikation und damit als zusätzliche Bestätigung der vorliegenden Skalenstruktur interpretiert werden kann.

2.4 Ergebnisse zu den einzelnen Fragestellungen

Während in Studie 1 *Forschungsfrage 1* explizit untersucht wurde, wird im Rahmen von Studie 2 auf den Zusammenhang zwischen den beiden MitarbeiterEinstellungen nur kurz eingegangen und ausschließlich die Korrelation zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Commitment berichtet: Sie beträgt im Jahr 2001 $r=,70$ ($p<,001$) und im Jahr 2003 $r=,59$ ($p<,001$) (siehe Tabelle 24 im Anhang).

Für eine weiterführende Analyse der Zusammenhänge zwischen den MitarbeiterEinstellungen und der Kundenorientierung in Studie 1, wird diese Beziehung in Studie 2 ebenfalls betrachtet (*Forschungsfrage 2*).

Im Zentrum dieser Studie steht die Untersuchung der *Forschungsfrage 3*, die auf den *Zusammenhang zwischen den MitarbeiterEinstellungen und den Kundenreaktionen* fokussiert. Die Operationalisierung von Commitment mit drei Items in Studie 2 ist trotz der bestehenden Faktorenstruktur und der Ergebnisse der Validierungsstudie als inhaltlich nicht ausreichend zu bewerten (vgl. Teil II Kap.2.2.2.2). Aus diesem Grund wird die Skala ausschließlich in die korrelative Betrachtung der Zusammenhänge einbezogen und nicht in die anschließenden Kausalanalysen. Weiterhin können nur tendenzielle Aussagen für Commitment getroffen werden, diese dürfen allerdings nur unter Vorbehalt interpretiert werden. Die Analysen zu *Forschungsfrage 3* erfolgen in zwei getrennten Untersuchungsschritten: Zunächst wird die Beziehung zwischen den MitarbeiterEinstellungen und der Kundenzufriedenheit (*Forschungsfrage 3a*) und im Anschluss zwischen den MitarbeiterEinstellungen und der Kundenbindung (*Forschungsfrage 3b*) betrachtet.

Weiterhin wird in dieser Studie - vor dem Hintergrund der *Forschungsfrage 4* - der moderierende Einfluss ausgewählter Variablen betrachtet, die auf die Beziehung zwischen den MitarbeiterEinstellungen und den Kundenreaktionen einen Einfluss ausüben könnten.

2.4.1 Zusammenhang zwischen den MitarbeiterEinstellungen und der Kundenorientierung

Im Folgenden wird im Rahmen von *Forschungsfrage 2* der Zusammenhang zwischen den MitarbeiterEinstellungen und der Bewertung der Kundenorientierung betrachtet. Vorrangiges Ziel war es, die Befunde aus Studie 1 zu replizieren und damit zu bestätigen.

Zur Untersuchung der Beziehung erfolgte der kombinierte Einsatz von Korrelationsanalysen und SGM. Einen ersten Anhaltspunkt dafür, in welchem Zusammenhang die MitarbeiterEinstellungen und die Beurteilung der Kundenorientierung stehen, geben die Korrelationsanalysen. Die

relevanten Ergebnisse dieser Analyse, in welche alle Items der beiden Skalen sowie die Skalenmittelwerte aus beiden Jahren eingehen, sind in Tabelle Tabelle 20 dargestellt. In Tabelle 24 im Anhang werden alle Korrelationen aufgeführt. Antwort auf die Frage über mögliche Zusammenhänge und Einflüsse geben die Ergebnisse der Korrelationsanalysen zum einen für die Items der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung und zum anderen für die Commitment-Items und die Items der Kundenorientierung. Die Betrachtung erfolgt hier sowohl innerhalb eines Jahres als auch zwischen den Jahren.

Tabelle 20: Korrelationen zwischen Mitarbeiter Einstellungen und Kundenorientierung

	Erwartungen Kunden	Beschwerden	Qualität	KO insgesamt	MW KO
2001					
Tätigkeit	0,34	0,42	0,55	0,46	0,53
Arbeitsbedingungen	0,12	0,33	0,35	0,37	0,35
Berufliche Entwicklung	0,27	0,34	0,36	0,35	0,39
Zusammenarbeit Kollegen	0,21	0,44	0,43	0,54	0,49
Zusammenarbeit Vorgesetzter	0,17	0,30	0,28	0,32	0,33
Information & Kommunikation	0,03	0,26	0,36	0,32	0,29
Mitarbeiterzufriedenheit	0,25	0,46	0,52	0,53	0,53
Stolz, Mitarbeiter des Unternehmens zu sein	0,35	0,51	0,47	0,42	0,53
Stolz, Mitarbeiter des Konzerns zu sein	0,48	0,43	0,39	0,35	0,50
Identifikation	0,18	0,34	0,48	0,41	0,44
Commitment	0,35	0,47	0,49	0,44	0,54
2003					
Tätigkeit	0,47	0,51	0,36	0,67	0,64
Arbeitsbedingungen	0,08	0,07	-0,02	0,29	0,14
Berufliche Entwicklung	0,23	0,33	0,40	0,48	0,46
Zusammenarbeit Kollegen	0,40	0,33	0,40	0,56	0,55
Zusammenarbeit Vorgesetzter	0,20	0,33	0,36	0,41	0,43
Information & Kommunikation	0,47	0,31	0,22	0,59	0,51
Mitarbeiterzufriedenheit	0,37	0,44	0,42	0,67	0,62
Stolz, Mitarbeiter des Unternehmens zu sein	0,17	0,28	0,21	0,51	0,39
Stolz, Mitarbeiter des Konzerns zu sein	0,16	0,18	0,16	0,43	0,31
Identifikation	0,17	0,25	0,15	0,52	0,37
Commitment	0,18	0,27	0,19	0,53	0,39

Anmerkung: Werte >.25 sind auf $p < 0.05$ und Werte >.31 auf $p < 0.01$ signifikant

Die Ergebnisse zeigen einen deutlich stärkeren Zusammenhang zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und der Kundenorientierung für die im gleichen Jahr erhobenen Daten. Die meisten Korrelationen innerhalb eines Jahres sind signifikant und weisen z.T. starke Effekte auf. Die Korrelationen liegen im ersten Jahr zwischen $r = .29$ -.53 bei einer mittleren Korrelation von $r = .45$ und im zweiten Jahr zwischen $r = .14$ -.64 bei einer mittleren Korrelation von $r = .44$. Beim Vergleich der beiden Mitarbeiter Einstellungen zeigt sich kein einheitliches Bild: Im ersten Jahr können leicht höhere Effekte für Commitment und im zweiten Jahr für die Mitarbeiterzufriedenheit nachgewiesen werden.

In einem weiteren Schritt wurden die Zusammenhänge für beide Mitarbeiter Einstellungen getrennt analysiert. Betrachtet man zunächst die Korrelation zwischen den Skalenmitteln, zeigt

sich, dass diese insbesondere für die Mitarbeiterzufriedenheit in beiden Jahren sehr hoch ausfällt ($r_{2001}=,53$; $r_{2003}=,62$). Weniger Konstanz liegt für den Zusammenhang mit Commitment vor; während dieser im ersten Jahr mit $r=,54$ noch hoch ausfällt, ist im zweiten Jahr ein geringerer, jedoch ebenfalls signifikanter Zusammenhang festzustellen ($r=,39$). Betrachtet man neben den Skalenmitteln die Einzelitems der jeweiligen Skalen, zeigen sich fast durchgängig große Effekte. Ein starker Zusammenhang zeigt sich insbesondere für die „Zufriedenheit mit der Tätigkeit“ ($r=,53$; $r=,64$) und mit den „Kollegen“ ($r=,49$; $r=,55$) in beiden Jahren und auch für das Commitment-Item „Stolz, Mitarbeiter zu sein“ ($r=,53$) im Jahr 2001. Die Korrelation für die Zufriedenheit mit den „Arbeitsbedingungen“ im Jahr 2003 wird als einzige nicht signifikant.

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich ausschließlich auf Zusammenhänge innerhalb eines Jahres. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Korrelationsanalyse für die Datenerhebungen aus den Jahren 2001 und 2003 dargestellt. Die Korrelationen weisen insgesamt deutlich geringere Werte auf als innerhalb eines Jahres. Eine signifikante durchschnittliche Korrelation wird für die Kundenorientierung im Jahr 2001 und die Mitarbeiter Einstellungen 2003 mit $r=,25$ erreicht. Die Interkorrelation der Skalenmittel fällt hierbei für beide Einstellungen nur marginal unterschiedlich aus: Sie beträgt für Mitarbeiterzufriedenheit $r=,30$ und für Commitment $r=,34$. Bei den Einzelitems zeigt sich jedoch für die Mitarbeiterzufriedenheit nur eine signifikante Korrelation für die „Zufriedenheit mit dem Vorgesetzten“ ($r=,33$), während für Commitment alle Items signifikante Werte zeigen. Im Gegensatz dazu deuten die Ergebnisse auf keinen signifikanten Zusammenhang zwischen den Mitarbeiter Einstellungen im Jahr 2001 und der Beurteilung der Kundenorientierung zwei Jahre später hin. Der mittlere Zusammenhang beträgt hier nur noch $r=,12$. Für kein Item kann ein signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden, wobei die Korrelationen insgesamt für den Zusammenhang zwischen Commitment und Kundenorientierung tendenziell höher ausfallen (durchschnittliche Korrelation Mitarbeiterzufriedenheit $r=,07$; Commitment $r=,20$).

Angesichts der Ergebnisse der Korrelationsanalysen *ist von einem positiven Zusammenhang zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und deren Beurteilung der Kundenorientierung auszugehen*. Der Zusammenhang zeigt sich *besonders stark innerhalb eines Jahres*, während der Zusammenhang zwischen den Jahren geringer ausfällt. Aus diesen Ergebnissen kann der Schluss gezogen werden, dass die Auswirkungen zwischen der Zufriedenheit oder dem Commitment der Mitarbeiter und der Beurteilung der Kundenorientierung relativ zeitnah erfolgen. Die Ergebnisse lassen noch einen weiteren Schluss zu: Bei den Zusammenhangsanalysen zwischen den Jahren handelt es sich um externe Datenquellen im Gegensatz zu den Analysen innerhalb eines Jahres. Vor diesem Hintergrund sind die stärkeren Zusammenhänge innerhalb des gleichen Datensatzes unmittelbar nachvollziehbar. Folge daraus könnte eine Unterschätzung der Zusammenhänge zwischen den

Jahren sein. Weiterhin zeigen die Untersuchungen ebenfalls einen – wenn auch niedrigeren – Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung 2001 und der Zufriedenheit sowie dem Commitment der Mitarbeiter 2003. Angesichts dieser empirischen Erkenntnisse ist zu folgern, dass *nicht nur ein unmittelbarer Zusammenhang vorliegt, sondern ebenfalls ein Zusammenhang zwischen der Beurteilung der Kundenorientierung innerhalb einer Abteilung 2001 und den Mitarbeiter Einstellungen innerhalb einer Abteilung zwei Jahre später.*

Aufgrund des Vorliegens von Längsschnittdaten können die Ergebnisse der Korrelationsanalysen einen ersten Anhaltspunkt über bestehende Einflüsse zwischen den Konstrukten liefern. Dies basiert auf der Annahme, dass bei zwei Erhebungszeitpunkten davon ausgegangen wird, dass zeitlich früher existierende Phänomene auf später erhobene einen Einfluss genommen haben können. Der Einfluss von Drittvariablen ist hierbei allerdings niemals auszuschließen. In einem weiteren Analyseschritt werden aus diesem Grund zudem SGM und insbesondere die *cross-lagged-panel-analysis* (CLPA, vgl. 1.5.1) zur Analyse der kausalen Zusammenhänge eingesetzt.

In den weiteren Analysen wird ausschließlich der Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung in zwei Schritten betrachtet. In einem ersten Schritt wurden vier getrennte Analysen für die Beziehung zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Beurteilung der Kundenorientierung durchgeführt, die jeweils nur den Zusammenhang innerhalb oder zwischen den beiden Jahren einbeziehen. In einem zweiten Schritt wurden im CLPA-Modell beide Jahre gegeneinander getestet.

Betrachtung der Zusammenhänge innerhalb eines Erhebungszeitpunktes

Bei der Betrachtung der Ergebnisse bezüglich des Zusammenhangs innerhalb eines Jahres, zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Beurteilung der Kundenorientierung. Die Pfadkoeffizienten weisen in beiden Jahren auf einen hohen signifikanten Zusammenhang hin (Pfadkoef.₂₀₀₁=,65; Pfadkoef.₂₀₀₃=,81). In die beiden Modelle gehen sowohl die sechs Items der Skala Mitarbeiterzufriedenheit als manifeste Indikatoren des latenten Konstrukts „Mitarbeiterzufriedenheit“ als auch die vier Items der Skala Kundenorientierung als manifeste Indikatoren des latenten Konstrukts „Kundenorientierung“ ein. Für das Jahr 2001 zeigt das Modell einen akzeptablen Fit ($X^2=46,107$, $df=34$, $p=,080$; $NFI=,856$; $IFI=,958$; $CFI=,954$; $RMSEA=,061$). Dagegen erreichen die Fit-Indizes im Jahr 2003 nicht die erforderlichen Werte ($X^2=87,483$, $df=34$, $p=,000$; $NFI=,726$; $IFI=,812$; $CFI=,797$; $RMSEA=,128$). Dennoch zeigen alle Faktorwerte der manifesten Indikatoren signifikante Koeffizienten, was dahingehend zu interpretieren ist, dass das jeweilige Messmodell bestätigt werden kann.

Im Anbetracht dieser Befunde kann bislang nur von einem signifikant positivem Zusammenhang zwischen beiden Dimensionen ausgegangen werden. Im Rahmen der Arbeit soll zudem untersucht werden, ob eine bestimmte Wirkungsrichtung zwischen den Konstrukten besteht, was ausschließlich beim Vorliegen von Längsschnittdaten überprüft werden kann. Aus diesem Grund wurde ein CLPA-Modell gerechnet, welches die Möglichkeit bietet, beim Vorliegen von mehreren Erhebungszeitpunkten Wirkungsrichtungen gegeneinander zu testen. Die Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt (siehe Abbildung 15).

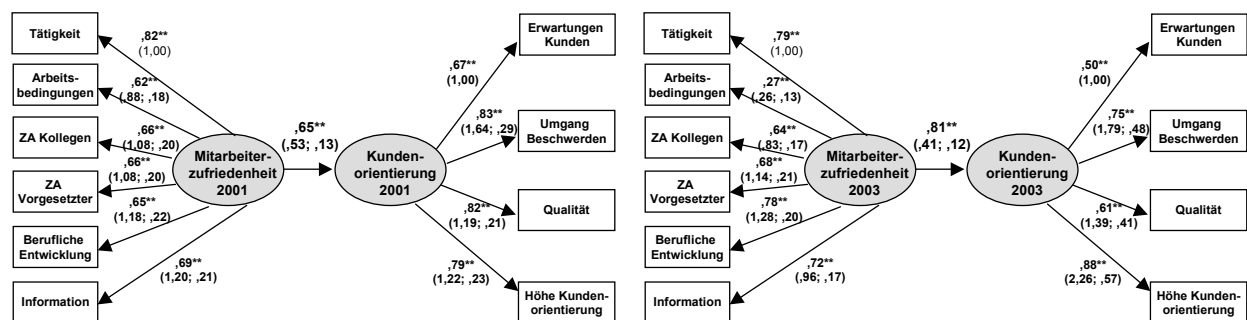


Abbildung 15: SGM für den Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung 2001 und 2003

Anmerkung: *=*Pfadkoeffizient bzw. Faktorscore ist auf dem 0,05%-Niveau signifikant*; **=*Pfadkoeffizient bzw. Faktorscore ist auf dem 0,01%-Niveau signifikant*

Betrachtung der Zusammenhänge zwischen den Erhebungszeitpunkten

In den folgenden Analysen wird zunächst der Zusammenhang zwischen den beiden Jahren in zwei Modellen getrennt, um im Anschluss im dritten Modell die Wirkungsrichtungen gegeneinander zu prüfen (siehe Abbildung 16).

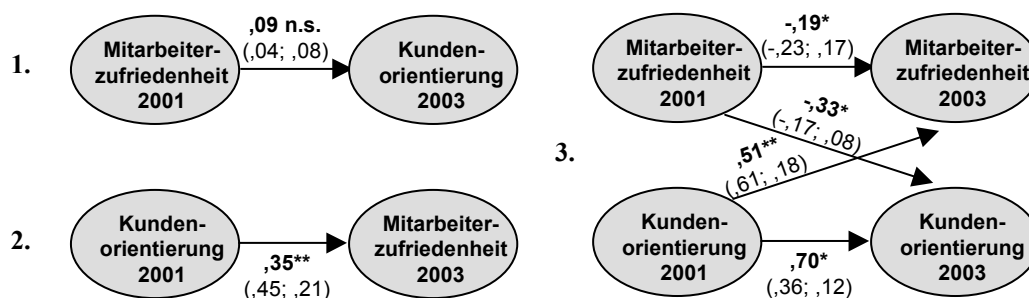


Abbildung 16: Zusammenhang Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung im Jahresvergleich

Anmerkung: Fit-Indizes für Modell 1: $X^2=41,988$; $df=34$; $p=.163$; $NFI=.834$; $IFI=.964$; $CFI=.960$; $RMSEA=.049$; Modell 2: $X^2=50,625$; $df=34$; $p=.033$; $NFI=.829$; $IFI=.936$; $CFI=.931$; $RMSEA=.071$; Modell 3: $X^2=300,479$; $df=166$; $p=.000$; $NFI=.615$; $IFI=.781$; $CFI=.964$; $RMSEA=.092$

*=*Pfadkoeffizient ist auf dem 0,05%-Niveau signifikant*; **=*Pfadkoeffizient ist auf dem 0,01%-Niveau signifikant*

Im ersten Modell wird der Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenorientierung geprüft. Die Ergebnisse deuten diesbezüglich auf keinen signifikanten Zusammenhang hin, der Pfadkoeffizient fällt bei guten Fit-Indizes nicht signifikant aus. Im Gegensatz dazu nimmt der Pfadkoeffizient im zweiten Modell, welches den Einfluss der Kundenorientierung auf die

Mitarbeiterzufriedenheit prüft, einen hohen und auch signifikanten Wert (Pfadkoeff.=,35; $p=,000$) an und die Fit-Indizes sind zudem als ausreichend zu bewerten. Im dritten Modell, dem CLPA-Modell, werden alle Einflüsse gleichzeitig geprüft. Die Ergebnisse verdeutlichen noch einmal die bereits in den getrennten Modellen gezeigte Tendenz. Die Effekte treten jetzt noch deutlicher hervor, da in der CLPA-Analyse starke Zusammenhänge weniger starke überlagern oder diese sogar negative Werte annehmen. Vor diesem Hintergrund sind die Ergebnisse dieser Analyse unmittelbar nachvollziehbar. Der Pfadkoeffizient steigt für den Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung 2001 und der Mitarbeiterzufriedenheit 2003 auf ,51 an, während der umgekehrte Zusammenhang jetzt einen negativen Wert von -,33 annimmt.

Hinsichtlich des Zusammenhangs zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Beurteilung der Kundenorientierung ist damit zusammenfassend festzuhalten, dass zum einen signifikant positive Zusammenhänge innerhalb eines Jahres bestehen und zum anderen ebenfalls ein Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung 2001 und der Mitarbeiterzufriedenheit 2003 nachgewiesen werden kann.

Zusammenfassend ist bezüglich der Befunde zu *Forschungsfrage 2* festzuhalten, dass der postulierte positive Zusammenhang zwischen den Mitarbeitereinstellungen und der Beurteilung der Kundenorientierung bestätigt werden kann. Die Ergebnisse der Korrelationsanalysen dokumentieren ebenso wie die ergänzenden SGM einen positiven Zusammenhang zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter einer Abteilung und der Beurteilung der Kundenorientierung innerhalb einer Abteilung. Ein positiver Zusammenhang liegt hierbei sowohl innerhalb eines Jahres vor als auch zwischen der Kundenorientierung im ersten und der Mitarbeiterzufriedenheit im zweiten Jahr. Hinsichtlich dieser empirischen Erkenntnisse ist zu folgern, dass *nicht nur von unmittelbaren Auswirkungen innerhalb eines kurzen Zeitraums auszugehen ist, sondern ebenfalls von einem Einfluss der Bewertung der Kundenorientierung in einer Abteilung auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter innerhalb dieser Abteilung zu einem späteren Zeitpunkt*. Dieser Befund kann dahingehend interpretiert werden, dass eine positive Bewertung der abteilungsbezogenen Kundenorientierung bzw. der Servicefähigkeit innerhalb einer Abteilung als positives Leistungsfeedback wahrgenommen wird, welches dann im Sinne der *Equity-Theorie* als Output einer Leistung bewertet wird und damit wiederum Auswirkungen auf die Zufriedenheit und die Bindung der Mitarbeiter innerhalb dieser Abteilung zeigen kann.

2.4.2 Zusammenhang zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und der Kundenzufriedenheit

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit *Forschungsfrage 3a*, in deren Rahmen der Zusammenhang zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und der Zufriedenheit der Kunden untersucht wird.

Einen ersten Anhaltspunkt dafür, inwieweit sich die Zufriedenheit und das Commitment der Mitarbeiter positiv auf die Kundenzufriedenheit auswirken, gibt die Korrelationsanalyse, in welche jeweils alle Items der zu betrachtenden Skalen sowie die Skalenmittelwerte aus beiden Jahren eingehen. Die relevanten Ergebnisse dieser Analyse sind in Tabelle 21 und ausführlich Tabelle 26 im Anhang wiedergegeben. Von Interesse sind hierbei die Korrelationen zwischen der Mitarbeiter- und der Kundenzufriedenheit sowie zwischen dem Commitment und der Kundenzufriedenheit sowohl innerhalb eines Jahres als auch zwischen den Jahren.

Tabelle 21: Korrelationen zwischen Mitarbeiter Einstellungen und Kundenzufriedenheit

	SM Kundenzufr. (Ma2001-Ku2001)	SM Kundenzufr. (Ma2003-Ku2003)	SM Kundenzufr. (Ma2001-Ku2003)	SM Kundenzufr. (Ma2003-Ku2001)
Tätigkeit	0,15	0,00	0,20	0,22
Arbeitsbedingungen	0,00	-0,10	0,08	0,03
Berufliche Entwicklung	0,20	-0,01	0,04	0,15
Zusammenarbeit Kollegen	0,32	-0,04	0,24	0,29
Zusammenarbeit Vorgesetzter	0,12	0,02	0,24	0,21
Information & Kommunikation	0,30	0,15	0,14	0,33
Mitarbeiterzufriedenheit	0,25	0,02	0,20	0,30
Stolz, Mitarbeiter des Unternehmens zu sein	0,36	0,18	0,17	0,47
Stolz, Mitarbeiter des Konzerns zu sein	0,34	0,14	0,14	0,34
Identifikation	0,46	0,19	0,14	0,45
Commitment	0,40	0,18	0,17	0,46

Anmerkung: Werte $>.24$ sind auf $p<0.05$ und Werte $>.30$ auf $p<0.01$ signifikant

Die Ergebnisse zeigen kein einheitliches Bild hinsichtlich der Zusammenhänge im Jahr 2001 im Vergleich zu 2003. Die Korrelationen liegen im ersten Jahr zwischen $r=.00$ – $.46$ und im zweiten Jahr zwischen $r=.04$ – $.24$. Während im ersten Jahr noch eine signifikante positive durchschnittliche Korrelation von $r=.26$ festgestellt werden kann, so liegt eine solche im zweiten Jahr nicht mehr vor ($r=.07$). Dies trifft gleichermaßen für die Zufriedenheit der Mitarbeiter als auch für das Commitment zu. Besonders auffällig ist hierbei, dass die Korrelationen für die einzelnen Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit eine starke Varianz aufweisen, während das bei der Commitment-Skala nicht der Fall ist. Aus diesem Grund werden im Folgenden die Ergebnisse für 2001 zunächst für die Skalenmittel und im Anschluss für die einzelnen Aspekte der Mitarbeiter Einstellungen betrachtet.

Innerhalb des Jahres 2001 zeigen beide Skalenmittelwerte der Mitarbeiter Einstellungen einen signifikanten Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit, welcher allerdings für Commitment deutlich höher ausfällt ($r=.25$; $r=.40$). Neben der signifikanten Interkorrelation der Skalenmittel

von Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit zeigen insbesondere einzelne Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit, wie die Zufriedenheit mit der „Zusammenarbeit mit den Kollegen“ ($r=,32$) und die Zufriedenheit mit dem „Informationsfluss“ innerhalb der Abteilung ($r=,30$) hohe Korrelationen mit der Kundenzufriedenheit. Bei der Commitment-Skala können für alle Aspekte signifikante Korrelationen nachgewiesen werden, die „Identifikation mit den Produkten und Dienstleistungen“ erreicht mit $r=,46$ die höchste Einzelkorrelation innerhalb des Jahres 2001.

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich auf die Zusammenhänge innerhalb eines Jahres. In Folgenden wird zudem der Zusammenhang zwischen den beiden Erhebungsjahren betrachtet. Der durchschnittliche Zusammenhang zwischen den Mitarbeiter Einstellungen im Jahr 2001 und der Zufriedenheit der Kunden im Jahr 2003 weist eine nicht signifikante Korrelation von $r=,16$ auf. Im Gegensatz dazu ist die Korrelation für den umgekehrten Zusammenhang mit $r=,30$ hoch signifikant. Um diesbezüglich ein detaillierteres Bild über die Zusammenhänge zu gewinnen, werden die beiden Einstellungen und die beiden Jahre getrennt betrachtet.

Eine nicht signifikante durchschnittliche Korrelation ($r=,16$) bei einer Interkorrelation der Skalenmittel von $r=,20$ zeigt sich für den Zusammenhang der Mitarbeiterzufriedenheit 2001 mit der Kundenzufriedenheit 2003. Analog dazu fällt ebenfalls der Zusammenhang zwischen dem Commitment und der Kundenzufriedenheit mit einer Interkorrelation der Skalenmittel von $r=,17$ gering aus (durchschnittliche Korrelation $r=,16$).

Vor dem Hintergrund einer geringen Interkorrelation der Skalenmittel ist gerade die Betrachtung der unterschiedlichen Aspekte der Skalen bzw. der Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit von Bedeutung. Die einzelnen Korrelationen zeigen hierbei eine große Varianz: Hinsichtlich einzelner Zusammenhänge können allerdings deutlich stärkere Effekte beobachtet werden. So zeigen beispielsweise die Zufriedenheit mit der „Zusammenarbeit mit den Kollegen“ ($r=,24$) und „dem Vorgesetzten“ ($r=,24$) signifikante Effekte, während die Einschätzung der Zufriedenheit mit den „beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten“ und mit den „Arbeitsbedingungen“ nahe Null korrelieren. Auf Kundenseite zeigen sich für die „Flexibilität“ ($r=,29$), die „telefonische Erreichbarkeit“ ($r=,26$) sowie die „Information bei Problemen“ ($r=,25$) die höchsten Korrelationen mit der Mitarbeiterzufriedenheit. Eine marginale Varianz und keine signifikanten Interkorrelationen zeigen die einzelnen Commitment-Items.

Bei der Betrachtung des umgekehrten Zusammenhangs, zwischen den Mitarbeiter Einstellungen 2003 und der Zufriedenheit der Kunden 2001, liegen die Werte deutlich höher. Bei einer durchschnittlichen Korrelation von $r=,20$ und einer Interkorrelation der Skalenmittel von $r=,30$ zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang für die Mitarbeiterzufriedenheit 2003 und die Kundenzufriedenheit 2001. Deutlich höher fällt der Zusammenhang für das Commitment der

Mitarbeiter aus, mit einer durchschnittlichen Korrelation von $r=,43$ und einer Interkorrelation der Skalenmittel von $r=,46$. Die Ergebnisse zu den einzelnen Aspekten der Konstrukte zeigen auch hier für die Mitarbeiterzufriedenheit eine große Varianz, während im Gegensatz dazu alle Commitment-Items signifikante und insgesamt starke Effekte aufweisen. Die stärksten Effekte sind für die Zufriedenheit mit dem „Informationsfluss“ ($r=,33$) und die „Zusammenarbeit mit den Kollegen“ ($r=,29$) zu verzeichnen. Auf der Seite der Kunden zeigen sich als für die Zufriedenheit der Mitarbeiter bedeutsame Aspekte die Zufriedenheit mit der „Flexibilität“ ($r=,30$) und mit der „Information bei Problemen“ ($r=,25$). Für das Commitment zeigen sich die höchsten Korrelationen für „Stolz, Mitarbeiter zu sein“ ($r=,47$) und für die „Identifikation mit Produkten und Dienstleistungen“ ($r=,45$). Als für das Commitment der Mitarbeiter bedeutsame Facetten der Kundenzufriedenheit erweisen sich die Zufriedenheit mit den „Angestellten“ ($r=,47$), mit den „Problemlösungen“ ($r=,47$) und mit der „Flexibilität“ ($r=,43$).

Angesichts der Ergebnisse der Korrelationsanalysen kann von der *Gültigkeit der Annahme eines positiven Zusammenhangs zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und der Zufriedenheit der Kunden* ausgegangen werden. Bei der Betrachtung der Zusammenhänge im selben Jahr zeigt sich dieser sowohl für das Commitment als auch für die Mitarbeiterzufriedenheit, wenn auch nur im Jahr 2001. Dieser Zusammenhang fällt insgesamt stärker für das Commitment aus. Dennoch kann der relativ stärkere Zusammenhang zwischen dem Commitment und der Kundenzufriedenheit nicht ausschließlich dahingehend interpretiert werden, dass die Konstrukte per se in einem stärkeren Zusammenhang stehen. Vielmehr wird dabei deutlich, wie wichtig es ist, neben dem globalen Konstrukt ebenfalls die unterschiedlichen Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit zu betrachten. Die Ergebnisse der Korrelationsanalysen zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten gehen damit konform. Es erweisen sich in diesem Zusammenhang immer wieder die gleichen Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit als bedeutsam. Die „Zufriedenheit mit der Information“, mit der „Zusammenarbeit mit den Kollegen“ und dem „Vorgesetzten“ zeigen eine hohe Relevanz, während im Gegensatz dazu die „Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen“ oder mit den „beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten“ weniger bedeutsam ist. Dieses Ergebnis ist vor dem Hintergrund der Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunde während der Dienstleistung zu interpretieren. Hierbei können die Facetten, für welche ein Effekt nachgewiesen werden konnte, als unmittelbare Voraussetzungen für einen guten Service am Kunden gedeutet werden. In Anbetracht der gemeinsamen Erstellung der Dienstleistung innerhalb einer Abteilung ist gerade eine optimale Abstimmung und Zusammenarbeit der Mitarbeiter innerhalb dieser Abteilung von zentraler Bedeutung. Weiterhin benötigen die Mitarbeiter produkt- und abteilungsbezogene Informationen, um den Kunden optimal bedienen zu können. Auch die Unterstützung durch den Vorgesetzten, und dies nicht nur in Hinblick auf dem Kunden gegenüber zu treffenden

Entscheidungen, spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Ein weiterer Anhaltspunkt für die besondere Relevanz bestimmter Facetten liegt - bei der Betrachtung der Zusammenhänge innerhalb, aber auch zwischen den Jahren - darin, dass die stärksten Zusammenhänge immer wieder für die genannten Facetten auftreten.

Im Gegensatz zur Varianz innerhalb der Zufriedenheitsskala fallen die Ergebnisse für die Commitment-Skala insgesamt einheitlicher aus, d.h. die Varianz zwischen den einzelnen Items ist geringer. Ursachen für die geringe Varianz innerhalb der Commitment-Skala können zum einen in der stärkeren Homogenität der einzelnen Commitment-Items und zum anderen in der größeren Stabilität des Commitment-Konstrukts begründet sein.

Angesichts der Zusammenhänge zwischen den Jahren kann vermutet werden, dass die Zusammenhänge zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und der Kundenzufriedenheit nicht nur unmittelbar, sondern ebenfalls innerhalb eines gewissen Zeitintervalls wirksam werden. Auf Grundlage der Korrelationsanalysen ist zu folgern, dass keine eindeutige Kausalität zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und der Kundenzufriedenheit gegeben ist, sondern vielmehr eine wechselseitige Beeinflussung vorzuliegen scheint. Dennoch zeigt sich ein deutlich stärkerer Zusammenhang für die Kundenzufriedenheit 2003 mit den Einstellungen der Mitarbeiter 2001. Diese Beobachtung kann analog zu den Befunden bezüglich des Zusammenhangs zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und der Kundenorientierung dahingehend interpretiert werden, dass die Wahrnehmung der Zufriedenheit der Kunden im Sinne einer optimalen Leistungserfüllung im Rahmen der Equity - Theorie durch die Mitarbeiter einer Abteilung durchaus einen Einfluss auf die Zufriedenheit und das Commitment der Mitarbeiter dieser Abteilung zeigen kann.

Abschließend bleibt anzumerken, dass bei der Interpretation der Höhe der Effekte für die einzelnen Zusammenhänge beachtet werden muss, dass es sich um *externe Datenquellen* handelt. Vor diesem Hintergrund *sind die Interkorrelationen als insgesamt sehr hoch zu bewerten*, wie beispielsweise die Interkorrelation für die Skalenmittel der Kundenzufriedenheit und von Commitment mit $r=,46$. Die Höhe der nachgewiesenen Effekte ist zudem ein Hinweis darauf, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und der Kundenzufriedenheit besteht.

Die Ergebnisse der Korrelationsanalysen lassen Aussagen über Wirkungsbeziehungen trotz des Vergleiches über mehrere Erhebungszeitpunkte nur eingeschränkt zu. Im Folgenden sind die bisher gewonnenen Anhaltspunkte bezüglich der bestehenden Zusammenhänge mit Hilfe der SGM im Jahresvergleich und im CLPA - Modell zu überprüfen. .

Wie bereits bei Forschungsfrage 2 erfolgen alle weiteren Analysen ausschließlich für die Beziehung zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit. Die

Untersuchung erfolgt hierbei in zwei Schritten: Zunächst werden vier getrennte Analysen für die Beziehung zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit durchgeführt, die jeweils nur den Zusammenhang innerhalb und zwischen den beiden Jahren einbeziehen. Im zweiten Schritt werden im CLPA - Modell beide Jahre gegeneinander getestet.

Betrachtung der Zusammenhänge innerhalb eines Erhebungszeitpunktes

Zunächst werden die Beziehungen innerhalb eines Jahres betrachtet und für beide Jahre getrennte Modelle gerechnet: In die beiden Modelle werden jeweils sowohl die sechs Items der Skala Mitarbeiterzufriedenheit als auch die acht Items der Skala Kundenzufriedenheit aufgenommen (siehe Abbildung 17). Die Modelle zeigen einen akzeptablen Fit (2001: $X^2=129,494$, $df=76$, $p=,000$; NFI=,829; IFI=,921; CFI=,918; RMSEA=,086; 2003: $X^2=153,124$, $df=76$, $p=,000$; NFI=,741; IFI=,850; CFI=,842; RMSEA=,103), wenn auch nicht alle Kennwerte die erforderliche Höhe erreichen. Mit Ausnahme der „Arbeitsbedingungen“ zeigen in beiden Jahren alle Items signifikante Faktorwerte. Dieses Untersuchungsergebnis ist vor dem Hintergrund der bei der exploratorischen Faktorenanalyse in beiden Jahren ermittelten niedrigen Faktorenladungen für die Variable „Arbeitsbedingungen“ im Vergleich zu den anderen Variablen unmittelbar nachvollziehbar. Die Ladungen in den SGM können daher nicht besser ausfallen, da diese ebenfalls auf der Methode der Faktorenanalyse basieren. Trotz der nicht hinreichenden Werte sollte diese Variable beibehalten werden, da sie inhaltlich eine wesentliche Facette der Mitarbeiterzufriedenheit darstellt.

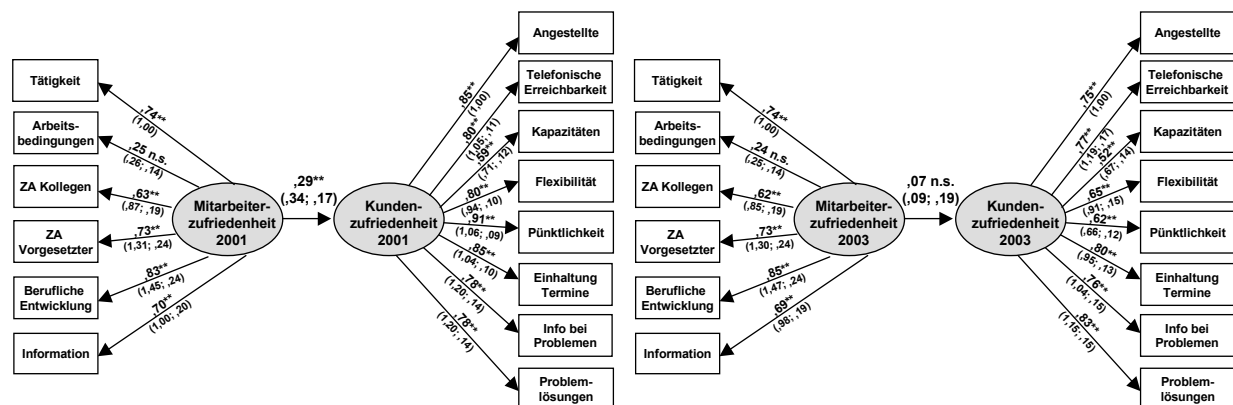


Abbildung 17: SGM für den Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung 2001 und 2003

Anmerkung: *=*Pfadkoeffizient bzw. Faktorscore ist auf dem 0,05%-Niveau signifikant*; **=*Pfadkoeffizient bzw. Faktorscore ist auf dem 0,01%-Niveau signifikant*

Hinsichtlich der Höhe des Zusammenhangs zwischen der Mitarbeiter- und der Kundenzufriedenheit ist der Pfadkoeffizient die relevante Kennzahl. Im Jahr 2001 erreicht dieser einen signifikanten Wert von ,29 ($p=,000$), während er im Jahr 2003 nicht signifikant wird. In Anbetracht der zeitgleichen Erhebung der Daten kann der Pfadkoeffizient hierbei nur einen Anhaltspunkt für einen Zusammenhang zwischen beiden Konstrukten bieten und keinen

Aufschluss über eine kausale Beeinflussung liefern. Wenngleich auch eine Wirkungsrichtung postuliert wird, handelt es sich um eine theoretische Annahme, die nur im Längsschnitt geprüft werden kann.

Angesichts dieser Überlegungen können die Ergebnisse dahingehend interpretiert werden, dass im Jahr 2001 ein Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden besteht, während im Jahr 2003 ein solcher nicht vorliegt.

Betrachtung der Zusammenhänge zwischen den Erhebungszeitpunkten

Im Folgenden ist zu prüfen, wie die Zusammenhänge zwischen den Jahren ausfallen. Im CLPA - Modell soll die Annahme untersucht werden, inwieweit von einem Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit bzw. von einem umgekehrten Einfluss ausgegangen werden kann, indem die Effekte beider Jahre gegeneinander getestet werden. Die jeweiligen Pfadkoeffizienten der drei SGM sind in Abbildung 18 dargestellt.



Abbildung 18: Zusammenhang Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit im Jahresvergleich

*Anmerkung: Fit-Indizes für Modell 1: $X^2=153,397$; $df=76$; $p=,000$; $NFI=,746$; $IFI=,854$; $CFI=,845$; $RMSEA=,103$; Modell 2: $X^2=129,494$; $df=76$, $p=,000$; $NFI=,829$; $IFI=,921$; $CFI=,918$; $RMSEA=,086$; Modell 3: $X^2=583,937$; $df=346$; $p=,000$; $NFI=,649$; $IFI=,820$; $CFI=,811$; $RMSEA=,085$
 * = Pfadkoeffizient ist auf dem 0,05%-Niveau signifikant; ** = Pfadkoeffizient ist auf dem 0,01%-Niveau signifikant*

Die Annahme des ersten Modells, der Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit, kann durch die Ergebnisse gestützt werden. Der Pfadkoeffizient ist mit einem Wert von ,29 auf dem 0,04%-Niveau signifikant. Die Fit-Indizes fallen nicht sehr hoch aus, sind aber in diesem Rahmen als angemessen zu beurteilen, da in erster Linie die Höhe des Zusammenhangs zwischen zwei Konstrukten und nicht die Güte des Gesamtmodells entscheidend ist. Ursache dieses weniger guten Fits ist die niedrige Ladung einzelner Variablen auf dem Konstrukt, was allerdings im Rahmen dieser Untersuchung eher vernachlässigt werden kann. Bei der Betrachtung des umgekehrten Zusammenhangs im zweiten Modell zeigt der Pfadkoeffizient die gleiche Höhe wie im vorigen Modell (,29, $p=0,05$) und die Fit-Indizes zeigen bessere Werte. Dieses Untersuchungsergebnis ist dahingehend zu interpretieren, dass das zweite Modell die Zusammenhänge besser abbildet. Angesichts der bisher getrennt betrachteten Einflüsse werden im dritten Modell beide Einflüsse gleichzeitig geprüft.

Es zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang mit einem Pfadkoeffizienten von ,28 zwischen der Kundenzufriedenheit 2001 und der Mitarbeiterzufriedenheit 2003, der Pfadkoeffizient für den umkehrten Zusammenhang fällt mit einem gerade nicht mehr signifikanten Wert von ,26 ($p=0,06$) leicht geringer aus. Im Rahmen dieser Analyse fällt auf, dass der Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit im ersten und im zweiten Jahr nicht signifikant wird. Gründe für den mangelnden Zusammenhang können zum einen darin liegen, dass die befragten Abteilungen innerhalb der beiden Jahre stark variieren bzw. stark umstrukturiert wurden. Für die vorliegende Analyse stellt dies kein Problem dar; identische Datenpunkte müssen ausschließlich für die Mitarbeiter- und Kundendaten vorliegen. Eine weitere Ursache besteht möglicherweise darin, dass ein wichtiges Ziel im Rahmen der Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit gerade die Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen im Sinne einer Organisationsentwicklung ist und damit in der Zeit zwischen den Datenerhebungen Veränderungen wirksam wurden, die in einer veränderten Beurteilung der einzelnen Aspekte durch die Befragten zum Ausdruck kommen.

Zusammenfassend ist bezüglich der empirischen Befunde festzuhalten, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden vorliegt. Die Ergebnisse der Korrelationsanalysen dokumentieren ebenso wie die ergänzenden SGM einen starken Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Zufriedenheit der Kunden sowohl innerhalb des Jahres 2001 als auch zwischen den Jahren. Der kombinierte Einsatz von Korrelationsanalysen sowie SGM zeigt dabei einen leicht stärkeren Einfluss der Kundenzufriedenheit 2001 auf die Mitarbeiterzufriedenheit 2003. Diese Tendenz können die Befunde der weiterführenden Analyse, in welcher beide Einflussrichtungen gegeneinander geprüft wurden, bestätigen. Dennoch wurden für beide Zusammenhänge annähernd gleich hohe Koeffizienten ermittelt. Vor diesem Hintergrund sind die Befunde dahingehend zu interpretieren, dass von einer wechselseitigen Beeinflussung zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit auf der Ebene der untersuchten Abteilungen auszugehen ist. Die Ergebnisse lassen darüber hinaus noch den Schluss zu, dass wechselseitige Auswirkungen zum einen unmittelbar wirksam sind und zum anderen sich diese auch innerhalb eines längeren Zeitraums zeigen können. Über die genaue Dauer des Zeitintervalls kann allerdings keine Aussage getroffen werden, da die Daten in einem Zeitabstand von zwei Jahren erhoben wurden und Effekte bereits deutlich früher eingetreten sein können.

2.4.3 Zusammenhang zwischen den Mitarbeitereinstellungen und der Kundenbindung

In einem weiteren Schritt ist im Rahmen der *Forschungsfrage 3b* der Zusammenhang zwischen den Mitarbeitereinstellungen und der Kundenbindung zu untersuchen. Zur Analyse der Beziehung erfolgt auch hier der kombinierte Einsatz von Korrelationsanalysen und SGM.

Einen ersten Anhaltspunkt dafür, inwieweit sich die Einstellung der Mitarbeiter auf die Kundenbindung positiv auswirkt, geben die Ergebnisse der Korrelationsanalysen innerhalb und zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten. Die Ergebnisse dieser Analyse sind auszugsweise in Tabelle 22 und ausführlich in Tabelle 26 im Anhang dargestellt.

Tabelle 22: Korrelationen zwischen Mitarbeiterereinstellungen und Kundenbindung

	SM Kundenbindung (Ma2001-Kb2001)	SM Kundenbindung (Ma2003-Kb2003)	SM Kundenbindung (Ma2001-Kb2003)	SM Kundenbindung (Ma2003-Kb2001)
Tätigkeit	0,02	0,04	0,17	0,19
Arbeitsbedingungen	-0,06	0,14	0,05	-0,01
Berufliche Entwicklung	-0,02	-0,08	0,23	0,22
Zusammenarbeit Kollegen	0,12	0,06	0,29	0,29
Zusammenarbeit Vorgesetzter	-0,07	-0,10	0,16	0,24
Information & Kommunikation	0,05	0,12	0,26	0,18
Mitarbeiterzufriedenheit	0,01	0,02	0,26	0,28
Stolz, Mitarbeiter des Unternehmens zu sein	0,09	0,26	0,25	0,23
Stolz, Mitarbeiter des Konzerns zu sein	0,08	0,11	0,18	0,12
Identifikation	0,07	0,38	0,39	0,38
Commitment	0,07	0,28	0,31	0,29

Anmerkung: Werte $> .24$ sind auf $p < 0.05$ und Werte $> .30$ auf $p < 0.01$ signifikant

Die Korrelationen zeigen kein einheitliches Bild. Während diese auf einen durchgängig geringen Zusammenhang zwischen den Mitarbeiterereinstellungen und der Kundenbindung im ersten Jahr hindeuten (Korrelationen zwischen $r = -.07$ – $.12$ bei einer durchschnittlichen Korrelation von $r = .03$), zeigt sich im zweiten Jahr eine starke Varianz der Zusammenhänge zwischen den beiden Mitarbeiterereinstellungen und der Kundenbindung. Die Korrelationen liegen hierbei zwischen $r = -.10$ – $.38$ bei einer durchschnittlichen Korrelation von $r = .11$. Vor dem Hintergrund stark unterschiedlicher Ergebnisse für die beiden Mitarbeiterereinstellungen im zweiten Jahr erfolgt eine getrennte Ergebnisdarstellung für die beiden Mitarbeiterereinstellung.

Wie bereits aufgezeigt wurde, zeigen sich innerhalb des Jahres 2001 keine Unterschiede für die beiden Mitarbeiterereinstellungen. Beide Skalenmittel korrelieren nahe Null mit der Kundenbindung und die Effekte zwischen den einzelnen Facetten bzw. Aspekten der Skalen variieren nur gering (Mitarbeiterzufriedenheit $r = .01$; Commitment $r = .07$). Im Jahr 2003 zeigen beide Einstellungen stark unterschiedliche Zusammenhänge mit der Kundenbindung. Aufgrund der geringen Interkorrelation der Skalenmittel ($r = .02$) und einer geringen Varianz innerhalb der verschiedenen Facetten der Zufriedenheit deuten die Befunde darauf hin, dass kein Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenbindung besteht. Im Gegensatz dazu zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Commitment und der Kundenbindung ($r = .28$). Als relevante Aspekte innerhalb der Commitment-Skala erweisen sich die „Identifikation mit den Produkten und Dienstleistungen“ ($r = .38$) und der „Stolz, Mitarbeiter des Unternehmens zu sein“ ($r = .26$). Die Ergebnisse sind abschließend dahingehend zu

interpretieren, dass kein Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenbindung innerhalb eines Erhebungszeitpunktes besteht, während für das Commitment ein solcher für den zweiten Erhebungszeitpunkt nachgewiesen werden kann.

Aufgrund der geringen und wenig einheitlichen Zusammenhänge ist in einem weiteren Schritt zu überprüfen, ob ein stärkerer Einfluss zwischen den Erhebungszeitpunkten besteht. Die Ergebnisse der Analyse zwischen den Jahren weisen darauf hin, dass diesbezüglich ein deutlich stärkerer Zusammenhang gegeben ist. Der durchschnittliche Zusammenhang zwischen den Mitarbeiter Einstellungen im Jahr 2001 und der Kundenbindung im Jahr 2003 weist eine Korrelation von $r=,23$ auf. Auch für den umgekehrten Zusammenhang ist mit einem Wert von $r=,22$ eine ähnlich hohe Korrelation zu verzeichnen. Es zeigt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit 2001 und der Kundenbindung 2003 bei einer durchschnittlichen Korrelation von $r=,20$ und einer signifikanten Interkorrelation der Skalenmittel von $r=,26$. Ein vergleichbarer Zusammenhang findet sich ebenfalls für das Commitment der Mitarbeiter. Hier deuten allerdings die Ergebnisse auf einen noch stärkeren positiven Zusammenhang zwischen dem Commitment der Mitarbeiter im ersten und der Kundenbindung im zweiten Jahr, bei einer durchschnittlichen Korrelation von $r=,28$ und einer Interkorrelation der Skalenmittel von $r=,31$, hin. Angesichts dieser Befunde ist im Folgenden zu prüfen, wie die Zusammenhänge für die einzelnen Variablen ausfallen. Bei der Betrachtung der Ergebnisse zu den unterschiedlichen Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit weisen diese eine große Varianz auf. Facetten, die in einem starken Zusammenhang mit der Kundenbindung stehen, sind die Zufriedenheit mit der „Zusammenarbeit mit den Kollegen“ ($r=,29$) und die Zufriedenheit mit dem „Informationsfluss“ ($r=,26$). Bezüglich des Commitments deuten die Befunde auf eine starke Homogenität der Skalen hin, dennoch erweisen sich die „Identifikation der Mitarbeiter mit den Produkten und Dienstleistungen“ ($r=,39$) und der „Stolz, Mitarbeiter des Unternehmens zu sein“ ($r=,25$) als besonders relevante Aspekte.

In den folgenden Ausführungen wird der umgekehrte Zusammenhang - zwischen den Mitarbeiter Einstellungen 2003 und der Kundenbindung 2001 - betrachtet. Die Befunde deuten auf eine positive Beziehung sowohl zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenbindung als auch zwischen dem Commitment und der Kundenbindung hin. Die Ergebnisse zeigen diesbezüglich ähnlich hohe und ebenfalls signifikante Zusammenhänge wie bereits bei der umgekehrten Analyse. Eine durchschnittliche Korrelation von $r=,20$ bei einer signifikanten Interkorrelation der Skalenmittel von $r=,28$ zeigt sich für den Zusammenhang der Mitarbeiterzufriedenheit 2003 und der Kundenbindung 2001. Ebenfalls signifikant, allerdings deutlich stärker, fällt der Zusammenhang für das Commitment 2003 und die Kundenbindung 2001 aus, bei einer durchschnittlichen Korrelation von $r=,26$ und einer Interkorrelation der

Skalenmittel von $r=,29$. Dennoch ist der höhere Zusammenhang nicht ausschließlich dahingehend zu interpretieren, dass ein stärkerer Zusammenhang für das Commitment der Mitarbeiter gegeben ist. Vielmehr zeigt sich, dass der geringere durchschnittliche Zusammenhang der Mitarbeiterzufriedenheit aus der großen Varianz der Zusammenhänge über die einzelnen Facetten der Zufriedenheit resultiert. Für einzelne Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit kann ein ebenso starker Einfluss nachgewiesen werden. Ein starker Zusammenhang liegt beispielsweise für die Zufriedenheit mit der „Zusammenarbeit mit den Kollegen“ ($r=,29$) und dem „Vorgesetzten“ ($r=,24$) vor. Die Commitment-Items zeigen dagegen eine geringe Varianz innerhalb der einzelnen Aspekte. Einen besonders starken Effekt weist die „Identifikation mit Produkten und Dienstleistungen“ mit $r=,38$ auf.

Hinsichtlich der Ergebnisse der Korrelationsanalysen ist zusammenfassend festzuhalten, dass *ein nachweisbarer positiver Zusammenhang zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und der Kundenbindung besteht*. Jedoch deuten die Ergebnisse darauf hin, dass ein solcher Zusammenhang nicht unmittelbar innerhalb eines Erhebungszeitpunkts, sondern eher zwischen den Jahren gegeben ist. Dies zeigt sich insbesondere für die Mitarbeiterzufriedenheit; es konnte hierbei kein Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenbindung im selben Jahr nachgewiesen werden. Auch für das Commitment liegt ein Zusammenhang nur für einen Erhebungszeitpunkt vor. Im Gegensatz dazu ist ein starker Zusammenhang für beide MitarbeiterEinstellungen mit der Kundenbindung zwischen den Jahren nachweisbar. Es zeigt sich ein starker, positiver Zusammenhang sowohl für die MitarbeiterEinstellungen im Jahr 2001 und die Kundenbindung im Jahr 2003 als auch für die umgekehrte Beziehung. Angesichts dieser empirischen Erkenntnisse ist zu folgern, dass bei der Beziehung zwischen den MitarbeiterEinstellungen und der Kundenbindung, insbesondere für die Mitarbeiterzufriedenheit, ein gewisser Zeitraum gegeben sein muss, damit gegenseitige Einflüsse wirksam werden können. Außerdem kann aus den Befunden der Schluss gezogen werden, dass keine einseitige Beeinflussung vorliegt, sondern vielmehr *von einer wechselseitigen Beeinflussung auszugehen ist*.

Weiterhin deuten die Ergebnisse dieser Analyse auf einen starken Zusammenhang der MitarbeiterEinstellungen mit der Kundenbindung zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten hin. Da es sich um externe Datenquellen handelt, sind die Effekte als hoch zu bewerten. Besonders starke Effekte treten zudem für einzelne Facetten der Zufriedenheit, aber auch für die Aspekte der Commitment-Skala auf. Wie bereits für den Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit bestätigt sich auch in dieser Analyse die besondere Relevanz der Zufriedenheit mit der „Zusammenarbeit mit den Kollegen“, mit dem „Vorgesetzten“ und dem „Informationsfluss“. Als bedeutender Aspekt von Commitment erweist sich die „Identifikation mit den Produkten und Dienstleistungen“.

Die Ergebnisse der Korrelationsanalysen bieten einen ersten Anhaltspunkt bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenbindung, der im Folgenden in den SGM detaillierter zu prüfen ist.

Betrachtung der Zusammenhänge innerhalb eines Erhebungszeitpunktes

Die Ergebnisse zeigen innerhalb der beiden Jahre keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenbindung. Beide Modelle erreichen mit folgenden Fit-Indizes für 2001: $X^2=27,199$, $df=19$, $p=,100$; $NFI=,860$; $IFI=,953$; $CFI=,948$; $RMSEA=,067$ und für 2003: $X^2=32,665$, $df=19$, $p=,026$; $NFI=,845$; $IFI=,929$; $CFI=,922$; $RMSEA=,087$, einen akzeptablen Fit (siehe Abbildung 19).

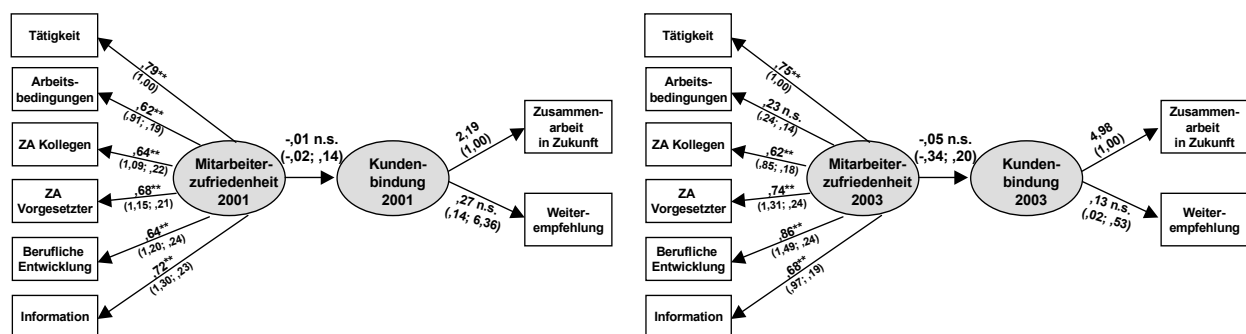


Abbildung 19: SGM für den Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung 2001 und 2003

Anmerkung: *= p -Wertkoeffizient bzw. Faktorscore ist auf dem 0,05%-Niveau signifikant; **= p -Wertkoeffizient bzw. Faktorscore ist auf dem 0,01%-Niveau signifikant

Aufgrund der nur zwei Items umfassenden Skala Kundenbindung ist die Berechnung der Faktorladungen in den SGM problematisch, da bei der Parameterschätzung für eine Variable das Regressionsgewicht gleich eins gesetzt wird und damit mindestens zwei weitere manifeste Variablen vorhanden sein müssen, um eine korrekte Schätzung vornehmen zu können. Vor dem Hintergrund der guten Ergebnisse im Hinblick auf die Validität der eingesetzten Skalen kann dennoch diese Untersuchungsmethode eingesetzt werden, da hierbei nicht die Überprüfung der Faktorenstruktur, sondern die Analyse der Zusammenhänge zwischen den beiden Konstrukten im Vordergrund steht.

Betrachtung der Zusammenhänge zwischen den Erhebungszeitpunkten

Im Folgenden werden die Zusammenhänge zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten analysiert. Die Ergebnisse der für beide Jahre getrennten Analysen und die Ergebnisse der CLPA werden in Abbildung 20 dargestellt.

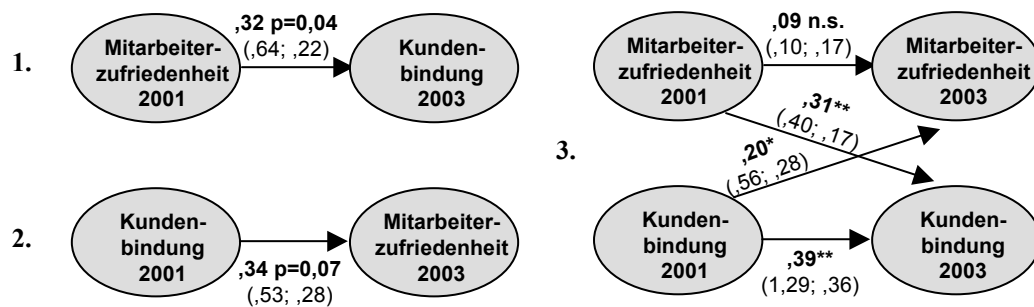


Abbildung 20: Zusammenhang Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenbindung im Jahresvergleich

Anmerkung: Fit-Indizes für Modell 1: $X^2=33,427$; $df=19$; $p=,021$; $NFI=,852$; $IFI=,930$; $CFI=,924$; $RMSEA=,089$; Modell 2: $X^2=28,538$, $df=19$, $p=,074$; $NFI=,850$; $IFI=,944$; $CFI=,938$; $RMSEA=,072$; Modell 3: $X^2=124,785$, $df=100$, $p=,047$; $NFI=,752$; $IFI=,939$; $CFI=,933$; $RMSEA=,051$
 * = Pfadkoeffizient ist auf dem 0,05%-Niveau signifikant; ** = Pfadkoeffizient ist auf dem 0,01%-Niveau signifikant

Das erste Modell prüft den Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit. Die Ergebnisse dieser Analyse bestätigen diesen Einfluss: Der Pfadkoeffizient zeigt mit ,32 ($p=,04$) einen signifikant positiven Zusammenhang. Ebenfalls deuten die als ausreichend zu bewertenden Fit-Indizes auf die Gültigkeit des Modells hin. Bei der Betrachtung des umgekehrten Zusammenhangs im zweiten Modell erreicht der Pfadkoeffizient einen marginal höheren Wert, welcher allerdings nicht ausreichend signifikant wird ($,34$; $p=,07$). Bei der gleichzeitigen Prüfung beider Wirkungsrichtungen im dritten Modell zeigt sich für beide Pfade ein signifikant positiver Einfluss. Der höhere Pfadkoeffizient für den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit 2001 und der Kundenbindung 2003 (Pfadkoef.=,31; $p=,000$) im Vergleich zum Zusammenhang zwischen der Kundenbindung 2001 und der Mitarbeiterzufriedenheit 2003 (Pfadkoef.=,20; $p=,04$), deutet jedoch auf einen stärkeren Einfluss von der Zufriedenheit der Mitarbeiter auf die Bindung der Kunden hin.

Zusammenfassend ist bezüglich des Zusammenhangs zwischen den Mitarbeitereinstellungen und der Kundenbindung festzuhalten, dass die Ergebnisse der Korrelationsanalysen ebenso wie die ergänzenden SGM einen starken Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenbindung zwischen den Jahren dokumentieren. Direkte positive Zusammenhänge innerhalb eines Erhebungszeitraumes sind dagegen nicht nachweisbar. Die Ergebnisse der CLPA zeigen beim Vergleich der beiden Wirkungsrichtungen einen stärkeren Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit 2001 auf die Kundenbindung 2003. Jedoch wurde für den umgekehrten Zusammenhang ein annähernd gleich hoher Koeffizient ermittelt. Aufgrund dieser empirischen Erkenntnisse kann vermutet werden, dass eine *reziproke Beziehung* zwischen der Zufriedenheit der

Mitarbeiter und der Kundenbindung auf der Ebene der untersuchten Abteilungen vorliegt. Weiterhin ist aus den Ergebnissen zu schließen, dass sich Auswirkungen erst innerhalb eines gewissen Zeitraums zeigen, da keine Zusammenhänge innerhalb eines Jahres, jedoch zwischen den Jahren erkennbar sind.

2.4.4 Einfluss von Moderatorvariablen

Eine detaillierte Untersuchung von Zusammenhängen erfordert neben der Untersuchung der gegenseitigen Einflüsse zudem die Auseinandersetzung mit möglichen moderierenden Einflüssen durch weitere Variablen. In Kapitel 2.2.3 wurde bereits die methodische Vorgehensweise bei der Untersuchung von moderierenden Effekten vorgestellt. Im Rahmen von *Forschungsfrage 4* soll der Einfluss von vier ausgewählten Moderatorvariablen zum einen auf den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenorientierung und zum anderen auf den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und den Kundenreaktionen untersucht werden: *Dauer der Unternehmenszugehörigkeit, Arbeitsplatzsicherheit, Anforderungsvielfalt und Innehaben einer Führungstätigkeit.* Diese Variablen wurden ausgewählt, da sie in der Zufriedenheitsforschung als relevante Einflussfaktoren auf den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und den verschiedenen Kriterien zur Operationalisierung von Leistung diskutiert und untersucht wurden (siehe Teil II Kap. 2.2.1.5 und Kap. 2.2.2.4).

Bezüglich der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit wird postuliert, dass ein moderierender Effekt dahingehend besteht, dass sich ein stärkerer Zusammenhang für die Mitarbeiter zeigt, die bis zu fünf Jahren im Konzern beschäftigt sind, im Gegensatz zu Mitarbeitern, die länger als sechs Jahre im Unternehmen tätig sind. Diese Annahme basiert auf empirischen Erkenntnissen der Commitment- und Zufriedenheitsforschung bezüglich des sog. „Honeymoon-Effekts“ (vgl. Teil II Kap. 2.2.2.3.2). Weiterhin wird untersucht, ob sich ein stärkerer Zusammenhang mit zunehmender wahrgenommener Sicherheit des Arbeitsplatzes zeigt. Eine weitere vielfach diskutierte Einflussvariable ist das Vorliegen unterschiedlicher Anforderungen der Arbeitstätigkeit (z.B. Autonomie oder Komplexität der Aufgabe) (Schultz - Gambard, 1993). Ein stärkerer Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Leistung unter Berücksichtigung eines moderierenden Effekts der Anforderungsvielfalt wird beispielsweise von Barrick und Mount (1993) und Baird (1976) diskutiert, da bei größerer Anforderungsvielfalt vermutet werden kann, dass der Einfluss von situationalen Einflüssen geringer ausfällt. Abschließend wird analog zu Studie 1 der moderierende Effekt durch das Innehaben von Führungsaufgaben untersucht und postuliert, dass sich für Führungskräfte ein stärkerer Zusammenhang zeigen sollte.

Bei der Analyse der Moderatoreffekte wurde für jeweils alle vier Moderatorvariablen für beide Jahre eine lineare Regression gerechnet und geprüft inwieweit durch Hinzunahme des jeweiligen Interaktionseffekts der Anteil der erklärten Varianz signifikant erhöht werden kann.

Es kann insgesamt nur ein signifikanter moderierender Effekt, für die Anforderungsvielfalt der Tätigkeit im Jahr 2003, nachgewiesen werden. Dessen Relevanz wird deutlich, da sich dieser für alle drei Kriterien im Jahr 2001 zeigt (Kundenorientierung $\Delta R^2=,12$; $p=,005$; Kundenzufriedenheit $\Delta R^2=,11$; $p=,010$; Kundenbindung $\Delta R^2=,21$; $p=,000$). Vor dem Hintergrund der in der Feldforschung meist nur geringen nachweisbaren Effekten sind die einzelnen Interaktionseffekte als hoch einzustufen. Daraus kann gefolgert werden, dass ein Interaktionseffekt zwischen der Anforderungsvielfalt und der Mitarbeiterzufriedenheit im zweiten Jahr vorliegt, der sich auf die Beurteilung der Kundenorientierung, die Kundenzufriedenheit und –bindung im ersten Jahr auswirkt.

Die Betrachtung der Ergebnisse dieser Analyse führt zu der Erkenntnis, dass die Zusammenhänge größtenteils nicht durch die untersuchten Variablen moderiert sind oder zu geringe Effekte aufweisen, um nachgewiesen werden zu können. Angesichts dessen kann von einer gewissen Stabilität der Zusammenhänge gegenüber den untersuchten Drittvariablen ausgegangen werden. Die Untersuchung der ausgewählten Variablen gibt nur einen ersten Anhaltspunkt über bestehende Einflussfaktoren. Durch die Komplexität der Zusammenhänge im Anwendungsfeld kann davon ausgegangen werden, dass in der vorliegenden Studie noch weitere nicht erhobene bzw. untersuchte Einflüsse wirksam waren.

2.4.5 Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung, der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung

Nachdem positive Zusammenhänge sowohl zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und der Kundenorientierung als auch zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und den Kundenreaktionen nachgewiesen werden konnten, soll im Folgenden überprüft werden, ob ebenfalls positive Zusammenhänge zwischen den drei kundenbezogenen Kriterien bestehen.

Die Ergebnisse der diesbezüglich durchgeführten Korrelationsanalyse sind für die Skalenmittel in Tabelle 23 und für alle Einzelitems in Tabelle 27 im Anhang dargestellt.

Zunächst wurde die Annahme eines positiven Zusammenhangs zwischen den Konstrukten innerhalb eines Jahres geprüft. Bei der Betrachtung der Skalenmittelwerte zeigt sich der stärkste Zusammenhang für die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung im Jahr 2001 ($r=,54$). Auch im zweiten Jahr weist dieser Zusammenhang eine hoch signifikante Korrelation von $r=,40$ auf. Zudem sind alle Einzelaspekte der Kundenzufriedenheit signifikant mit der Kundenbindung korreliert. Von besonderer Bedeutung erweisen sich hier folgende Aspekte der

Kundenzufriedenheit: die „Einhaltung von Terminen“ ($r=,59$) sowie die „Pünktlichkeit“ ($r=,54$) im ersten Jahr und die „telefonische Erreichbarkeit“ ($r=,44$) sowie die „Flexibilität der Mitarbeiter“ ($r=,44$) im zweiten Jahr.

Tabelle 23: Korrelationen zwischen der Kundenorientierung, der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung

	Kundenorient. 01	Kundenzufr. 01	Kundenbind. 01	Kundenorient. 03	Kundenzufr. 03	Kundenbind. 03
2001						
Kundenorientierung	-					
Kundenzufriedenheit	0,35	-				
Kundenbindung	0,25	0,54	-			
2003						
Kundenorientierung	0,42	0,35	0,20	-		
Kundenzufriedenheit	0,19	0,21	0,11	0,16	-	
Kundenbindung	0,08	0,41	0,32	0,24	0,40	-

Anmerkung: Werte $>.23$ sind auf $p<0.05$ und Werte $>.27$ auf $p<0.01$ signifikant

Weiterhin zeigen sich positive Zusammenhänge zwischen der Kundenorientierung und der Kundenzufriedenheit im ersten Jahr ($r=,35$), hingegen nicht im zweiten Jahr ($r=,16$). Ein konstant positiver Zusammenhang zeigt sich für die Kundenorientierung und die Kundenbindung in beiden Jahren ($r_{2001}=,25$; $r_{2003}=,24$). Als wichtigste Aspekte der Kundenorientierung für die Kundenbindung erweisen sich die „Kenntnis der Kundenerwartungen“ ($r=,25$) im ersten und die „Gesamtkundenorientierung“ ($r=,34$) im zweiten Jahr. Dieses Ergebnis dokumentiert die im Rahmen der Arbeit getroffenen Annahme, dass eine Kundenorientierung auf Seiten der Mitarbeiter sich in den Reaktionen der Kunden niederschlägt. Der Befund zeigt sich gleichermaßen für die Kundenzufriedenheit als auch für die Kundenbindung.

Wurden bisher nur die Zusammenhänge innerhalb eines Erhebungszeitpunktes untersucht, erfolgt im nächsten Schritt die Analyse der Zusammenhänge zwischen den Erhebungszeitpunkten. Hierbei zeigen sich signifikant positive Zusammenhänge zwischen der Kundenzufriedenheit 2001 und der Kundenbindung 2003 ($r=,41$) für die Skalenmittel sowie für alle Einzelitems. Von besonderer Bedeutung für die Kundenbindung 2003 sind zum einen die Zufriedenheit mit den „Angestellten“ ($r=,46$) und zum anderen mit der „telefonischen Erreichbarkeit“ ($r=,42$). Zudem zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit 2001 und der Kundenorientierung 2003 ($r=,35$). Weiterhin weist die Kundenorientierung 2001 hohe Korrelationen mit den Einzelitems der Kundenzufriedenheit 2003 „Information bei Problemen“ ($r=,33$) und „Lösung von Problemen“ ($r=,27$) auf.

Angesichts der Ergebnisse der Korrelationsanalysen ist zu folgern, dass zwischen allen Konstrukten positive Zusammenhänge bestehen. Der starke Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung ist vor dem Hintergrund deren gemeinsamer

Erhebung zu interpretieren, was gerade im Vergleich zu den Korrelationen mit externen Daten zu beachten ist. Aus diesem Grund sind die Korrelationen zwischen der Kundenorientierung und der Kundenzufriedenheit 2001 und der Kundenbindung in beiden Jahren als ebenso bedeutsam zu bewerten.

Die Betrachtung der Korrelationen der einzelnen Items führt zu der Erkenntnis, dass bestimmte Aspekte der Kundenzufriedenheit immer wieder deutlich höhere Zusammenhänge zur Kundenorientierung und zur Kundenbindung aufzeigen. Hierbei handelt es sich vornehmlich um mitarbeiterbezogene Aspekte der Kundenzufriedenheit: Die „telefonische Erreichbarkeit“, die Zufriedenheit mit den „Angestellten“ und der „Flexibilität“ der Angestellten sowie dem „Umgang mit Problemen“ resultieren aus der Bewertung einer Interaktion mit einem Mitarbeiter des Unternehmens. Dies kann indirekt als Anhaltspunkt dafür dienen, dass der Mitarbeiter eine zentrale Rolle für die Reaktionen auf Seiten der Kunden einnimmt.

Bei der Betrachtung der Ergebnisse fällt *der unterschiedliche Zusammenhang für die verschiedenen Erhebungszeitpunkte* auf: Während der Zusammenhang sowohl für die Kundenorientierung und die Kundenzufriedenheit als auch für die Kundenorientierung und die Kundenbindung innerhalb eines Jahres deutlich höher ausfällt als zwischen den Jahren, ist der Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit 2001 und der Kundenbindung 2003 ebenfalls hoch. In Anbetracht des hohen, signifikanten Zusammenhangs zwischen den Jahren für die Kundenzufriedenheit 2001 und die Kundenbindung 2003 ($r=,41$) und eines nicht signifikanten umgekehrten Zusammenhangs ($r=,11$), liegt die Vermutung nahe, dass hier ein Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Kundenbindung vorliegt.

Zusammenfassend kann daher aus den Befunden gefolgert werden, dass zwischen der Kundenorientierung und der Kundenzufriedenheit sowie zwischen der Kundenorientierung und der Kundenbindung ein positiver Zusammenhang innerhalb eines Jahres besteht und die Ergebnisse auf eine wechselseitige Beeinflussung hindeuten. Im Gegensatz dazu zeigt sich für den Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung eine unmittelbare Auswirkung innerhalb eines Jahres und zudem ein Einfluss der Zufriedenheit im ersten auf die Kundenbindung im zweiten Jahr.

TEIL IV. ABSCHLIEßENDE DISKUSSION

1 Zusammenfassung und Diskussion der wichtigsten Ergebnisse

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit bildete die Überlegung, wie Unternehmen ihren wirtschaftlichen Erfolg durch eine *integrierte Betrachtung von Mitarbeiter Einstellungen und Kundenreaktionen* langfristig sichern können. Die Bedeutung der beiden Kundenreaktionen - Kundenzufriedenheit und Kundenbindung - zur Sicherung eines langfristigen unternehmerischen Erfolgs gilt hierbei als belegt. Aus diesem Grund wurden in den letzten Jahren umfassende Ressourcen in die Messung und Steigerung der Zufriedenheit der Kunden investiert. Zudem zeigt sich in jüngster Zeit, dass gerade die „weichen Faktoren“ zunehmend an Bedeutung gewinnen. Dieser Trend wird auch darin deutlich, dass die Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter als wesentlicher Einflussfaktor für die Zufriedenheit und Bindung der Kunden diskutiert wird. Diesbezüglich wird sowohl in der Forschung als auch in der Praxis überwiegend von einem positiven Einfluss der Zufriedenheit der Mitarbeiter auf die Zufriedenheit der Kunden ausgegangen. Angesichts dieser Annahme nimmt der Mitarbeiter eine Schlüsselrolle ein; seine Zufriedenheit wird in diesem Zusammenhang als Mittel zur Verbesserung des Unternehmenserfolgs betrachtet. Eine gemeinsame Betrachtung und Steuerung der Einstellungen der Mitarbeiter und der Reaktionen der Kunden ist vor diesem Hintergrund unmittelbar nachvollziehbar.

Einen weiteren wichtigen Ansatzpunkt für die vorliegende Arbeit bot der wenig befriedigende Forschungsstand bezüglich des Zusammenhangs zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und den Reaktionen der Kunden. Am häufigsten wurde bisher der Einfluss der Zufriedenheit der Mitarbeiter auf die Zufriedenheit der Kunden untersucht. Etliche Studien berichten über einen stark bzw. schwach positiven Zusammenhang, andere können diesbezüglich keine signifikanten Zusammenhänge nachweisen. Die Befundlage ist bisher wenig eindeutig, auch lässt sich über mögliche Wirkungsrichtungen noch keine endgültige Aussage treffen. Einige Studien belegen einen Einfluss der Mitarbeiterzufriedenheit auf die Kundenzufriedenheit, während hingegen in nur wenigen Arbeiten der umgekehrte oder ein reziproker Einfluss diskutiert wird. Hierbei ist zu bedenken, dass die meisten Erkenntnisse auf Querschnittuntersuchungen beruhen, die nur eingeschränkt Aussagen über mögliche Wirkungsbeziehungen zulassen. Auch die Möglichkeit, dass die beiden Urteile von einer oder mehreren gemeinsamen, moderierenden Variablen determiniert werden, fand bislang kaum Berücksichtigung. Weiterhin ist anzumerken, dass bei der Untersuchung von Zusammenhängen nur in Ausnahmefällen eine theorie- oder modellgeleitete Vorgehensweise zur Anwendung kommt, sondern vielmehr auf Basis von alltäglichen Annahmen argumentiert wird.

Geleitet von den Überlegungen, dass sich die Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiter- und der Kundenzufriedenheit im unternehmerischen Kontext weitaus komplexer gestalten als es in bisherigen Beiträgen aus Wissenschaft und Praxis zum Ausdruck kommt, wurden im Rahmen der Arbeit Implikationen aus diesem Forschungsgebiet aufgegriffen. Die Betrachtung der Zusammenhänge wurde dahingehend ergänzt, dass in die Analysen als weitere Mitarbeitereinstellung das affektive Commitment und auf Seiten der Kunden noch die Kundenbindung ergänzend zur Kundenzufriedenheit einbezogen wurde. Vor dem Hintergrund, dass es sich bei der Mitarbeiterzufriedenheit um ein traditionell kognitiv ausgerichtetes Konstrukt handelt, wurde vielfach der Einbezug affektiver Komponenten gefordert. Die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen dem Commitment und der Kundenzufriedenheit steht allerdings bislang noch am Anfang.

Hauptzielsetzung der Arbeit war es, *einen Beitrag zum Verständnis des Zusammenhangs von Mitarbeitereinstellungen und Kundenreaktionen bei Dienstleistungen zu erbringen*. Vor diesem Hintergrund sollte der Zusammenhang zwischen dem affektiven Commitment und der Zufriedenheit der Mitarbeiter als Mitarbeitereinstellungen und auf Seiten der Kunden der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung untersucht werden. Auf Grundlage der theoretischen und empirischen Erkenntnisse sollte zudem Praktikern eine Hilfestellung zur Gestaltung eines integrierten Managements der Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung und der Kundenzufriedenheit und -bindung geboten werden.

Eine Annäherung an diese Zielsetzung wurde im Theorieteil dadurch erreicht, dass zunächst im Rahmen einer *definitorischen Konkretisierung* des Untersuchungsgegenstandes eine kritische Analyse theoretischer Arbeiten und empirischer Untersuchungen erfolgte, die sich zum einen mit dem Zusammenhang zwischen dem Commitment und der Zufriedenheit der Mitarbeiter und zum anderen mit dem Zusammenhang zwischen diesen Konstrukte und unterschiedlichen Kundenreaktionen beschäftigen. Hierbei wurden zwei Ziele verfolgt: Erstens eine umfassende Bestandsaufnahme und kritische Würdigung vorliegender Arbeiten und zweitens die Ableitung von Implikationen für die eigene Untersuchung.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen wurde ein *Arbeitsmodell* erarbeitet, welches die Zusammenhänge zwischen den Mitarbeitereinstellungen und den Kundenreaktionen abbildet. Das Modell und die Forschungsfragen wurden am Beispiel von zwei Unternehmen der Dienstleistungsbranche überprüft.

Vor diesem Hintergrund stellte die der Zielsetzung *adäquate Operationalisierung* der einzelnen Konstrukte des theoretischen Modells eine weitere wichtige Aufgabe der Arbeit dar. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, wurden im Rahmen der einzelnen Konstrukte ausgewählte

Messansätze aufgeführt. Aufbauend auf den theoretischen Überlegungen und den im Rahmen der empirischen Untersuchung bestehenden unternehmensbezogenen Anforderungen und Restriktionen, wurden die Instrumente zur Messung der MitarbeiterEinstellungen konstruiert. Die Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsdaten wurden von Seiten des Unternehmens erhoben und der Autorin zur Verfügung gestellt. Die in diesem Zusammenhang eingesetzten Instrumente entsprachen den theoretischen Erkenntnissen bezüglich der Kundenzufriedenheit als multiattributives Konstrukt und der Kundenbindung als geäußerte Verhaltensabsicht, die Leistungen des Unternehmens wieder zu nutzen. Dabei ist festzuhalten, dass die Ergebnisse der exploratorischen sowie der konfirmatorischen Faktorenanalysen des Mitarbeiterfragebogens und des Kundenfragebogens als Indiz für die Bewährung der Erfassungsmodelle zu interpretieren waren. Weitere Bestätigung fand der Mitarbeiterfragebogen in der parallel durchgeführten Validierungsstudie.

Nach diesem Überblick über die Ziele und die Vorgehensweise bei der Arbeit werden im Folgenden die theoretischen Erkenntnisse und der derzeitige Stand der Forschung mit den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung abgeglichen und Übereinstimmungen bzw. Abweichungen diskutiert. Im Anschluss erfolgt jeweils die Beantwortung der Forschungsfragen.

Bezüglich der untersuchten Konstrukte war es zunächst erforderlich, wesentliche konstitutive Merkmale und die für die vorliegende Arbeit bedeutenden theoretischen Ansätze darzustellen. Darauf aufbauend waren die Zusammenhänge sowohl zwischen den beiden MitarbeiterEinstellungen als auch deren Beziehung zur Kundenorientierung und den Kundenreaktionen in Hinblick auf theoretische und empirische Erkenntnisse zu analysieren. Dabei konnte aufgezeigt werden, dass die Mitarbeiterzufriedenheit als ein latentes, multiattributives Konstrukt zu verstehen ist, das sich in der Beurteilung einer Vielzahl unterschiedlicher Facetten ausdrücken kann. Zudem ist das Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit als längerfristiges Urteil im Sinne einer allgemeinen Grundhaltung gegenüber dem Beurteilungsobjekt zu verstehen. Im Gegensatz zu dem eher kognitiv ausgerichteten Konstrukt der Mitarbeiterzufriedenheit bezeichnet das affektive Commitment der Mitarbeiter deren emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen. In der Forschung gilt hierbei das *Drei-Komponenten-Modell von Meyer und Allen* (1991) als der am weitesten theoretisch und empirisch fundierte Modellansatz, welcher insbesondere die Bedeutung des *affektiven Commitments* für ein leistungsbezogenes Verhalten des Mitarbeiters herausstellt. Zur Erklärung der Entstehung der Zufriedenheit und der Bindung der Mitarbeiter wurde das *Job Characteristics Model von Hackman und Oldham* (1975) herangezogen, welches sich auf die Beschreibung und Analyse der Zusammenhänge zwischen den Merkmalen des Arbeitsplatzes und der Tätigkeit und den daraus resultierenden arbeitsbezogenen Ergebnissen bezieht.

Herauszuarbeiten war insbesondere, welche Unterschiede zwischen den beiden Mitarbeiter Einstellungen bestehen und inwieweit die beiden als differenzierbare Konstrukte betrachtet werden können. In der Literatur ist vielfach die Rede von einem engen Zusammenhang, aber auch von bestehenden Unterschieden. Als zentraler Unterschied zwischen den beiden Mitarbeiter Einstellungen wurde neben der eher kognitiven bzw. affektiven Ausrichtung zudem die zeitliche Dimension ermittelt. Während Commitment als längerfristig bestehender psychologischer Zustand und als relativ unabhängig von situationalen Gegebenheiten definiert ist, bezieht sich die Zufriedenheit eines Mitarbeiters auf die konkrete Situation am Arbeitsplatz und im Arbeitsumfeld und kann mit dieser variieren. Zudem wurde aufgezeigt, dass beide Konstrukte Zusammenhänge mit unterschiedlichen Prädiktorvariablen aufweisen. Als für das Commitment relevante Aspekte wurden dabei organisationsbezogene und für die Mitarbeiterzufriedenheit arbeitsplatznahe Kriterien ermittelt. Angesichts dieser Unterschiede konnte aufgezeigt werden, dass theoretisch von zwei unterschiedlichen Konzepten auszugehen ist, die allerdings nicht unabhängig voneinander sind. In diesem Zusammenhang werden sowohl der Einfluss der Zufriedenheit auf das Commitment der Mitarbeiter als auch der umgekehrte Einfluss sowie eine reziproke Beziehung diskutiert. Empirisch konnte bislang eine starke Interkorrelation und die differenzielle Validität beider Konstrukte nachgewiesen werden, während die Annahme einer bestimmten Wirkungsrichtung nicht bestätigt werden konnte.

Die Erkenntnisse aus den Befunden der vorliegenden Arbeit zum Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und dem Commitment (*Forschungsfrage 1*) lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Als erstes zentrales Ergebnis der empirischen Untersuchung ist festzuhalten, dass es sich bei den beiden Mitarbeiter Einstellungen um mittelstark interkorrelierte und differenzierbare bzw. voneinander abgrenzbare Konstrukte handelt. Hierauf weisen sowohl die höheren Effekte innerhalb der Skalen im Rahmen der Korrelationsanalysen als auch die Extraktion von zwei unterschiedlichen Faktoren im Rahmen der exploratorischen Faktorenanalyse hin. Weiterhin stützt diese Annahme die bessere Abbildung der Daten im Zwei-Faktoren-Modell im Rahmen der konfirmatorischen Faktorenanalyse. Ebenfalls führte die Überprüfung der verschiedenen Einflussfaktoren zur Erkenntnis, dass beide Konstrukte unterschiedliche Zusammenhänge zu weiteren untersuchten Variablen aufweisen. Während die Mitarbeiterzufriedenheit in einem deutlich stärkeren Zusammenhang zu den direkt arbeitsplatzbezogenen Variablen steht, weist demgegenüber das Commitment einen stärkeren Zusammenhang zu den organisationsbezogenen Variablen auf.

Die Ergebnisse der Untersuchung stehen somit in Einklang mit dem derzeitigen Stand der Forschung. Die im Rahmen der beiden Studien berichteten Effekte für die Interkorrelation beider Konstrukte liegen im Spektrum der bisher nachgewiesenen Zusammenhänge ($r=.40-.75$).

Weiterhin deckt sich die Annahme einer diskriminanten Validität beider Konstrukte mit den Ergebnissen der bisherigen Forschung auf diesem Gebiet.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde in *Forschungsfrage 2* der Zusammenhang zwischen den MitarbeiterEinstellungen und der Kundenorientierung und in *Forschungsfrage 3* der Zusammenhang zwischen den MitarbeiterEinstellungen und den Kundenreaktionen untersucht. Auf Grundlage einer umfassenden Bestandsaufnahme und Würdigung bisheriger Forschungsansätze konnte die Notwendigkeit für weitere Forschung auf diesem Gebiet aufgezeigt werden. Diese resultiert grundsätzlich daraus, dass die Befunde diesbezüglich durchgeführter Studien zumeist auf korrelationsanalytischen Verfahren beruhen und überwiegend auf die Beziehung zwischen zwei ausgewählten Konstrukten fokussieren. Die Folge dessen ist einerseits die Unmöglichkeit der Analyse von Wirkungsbeziehungen und andererseits ein erheblicher Informationsverlust bzw. eine eingeschränkte Aussagemöglichkeit über umfassende Zusammenhänge wie diese beispielsweise in der Service-Profit-Chain beschrieben werden.

Die zentralen Ergebnisse bezüglich der *Forschungsfrage 2* werden im Folgenden diskutiert.

Die Beurteilung der *abteilungsbezogenen Kundenorientierung* erfolgt durch die Mitarbeiter einer Abteilung. Als relevante Beurteilungsaspekte wurden dabei die vier Dimensionen der *Organisationalen Kundenorientierung von Schneider, White und Paul* (1998) herangezogen. Empirische Bestätigung fand bislang die Annahme eines positiven Zusammenhangs zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kundenorientierung. Ein Zusammenhang mit dem Commitment der Mitarbeiter wurde bislang nicht explizit untersucht.

In Anbetracht der empirischen Ergebnisse der beiden Studien der vorliegenden Arbeit ist von einem positiven Zusammenhang zwischen den MitarbeiterEinstellungen und der Beurteilung der Kundenorientierung auszugehen.

Die Ergebnisse der Korrelationsanalysen dokumentieren ebenfalls wie die ergänzenden Strukturgleichungsmodelle einen positiven Zusammenhang zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und der Beurteilung der Kundenorientierung innerhalb einer Abteilung. Dieses Ergebnis zeigte sich gleichermaßen bei einer individuellen Beurteilung der abteilungsbezogenen Kundenorientierung in Studie 1 und bei einer auf Abteilungsebene aggregierten Sichtweise in Studie 2.

Die Befunde bezüglich der untersuchten Wirkungsrichtungen auf Grundlage des Längsschnittdesigns stellen sich wie folgt dar: Es konnte sowohl ein positiver Zusammenhang im selben Jahr als auch zwischen den Jahren aufgezeigt werden. Bezüglich Letzterem wurde ein deutlich stärkerer Zusammenhang zwischen der Beurteilung der Kundenorientierung im ersten und der Zufriedenheit der Mitarbeiter im zweiten Jahr nachgewiesen. *Angesichts dessen ist zu folgern, dass nicht nur von unmittelbaren Zusammenhängen innerhalb eines kurzen Zeitraums auszugehen ist, sondern*

ebenfalls von einem Einfluss der Bewertung der Kundenorientierung in einer Abteilung auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter innerhalb dieser Abteilung zu einem späteren Zeitpunkt. Dieser Befund kann in Hinblick auf die Annahmen der *Equity-Theorie* (Adams, 1965) dahingehend interpretiert werden, dass eine positive Bewertung der abteilungsbezogenen Kundenorientierung bzw. der Servicefähigkeit innerhalb einer Abteilung als Output von den Mitarbeitern wahrgenommen wird und sich auf die Zufriedenheit und die Bindung der Mitarbeiter innerhalb dieser Abteilung auswirkt.

Ein Vergleich der beiden MitarbeiterEinstellungen bezüglich der Stärke des Zusammenhangs mit der Beurteilung der Kundenorientierung führte zu keinem einheitlichen Ergebnis. In Studie 1 zeigte sich ein deutlich stärkerer Effekt für die Mitarbeiterzufriedenheit. Dieser Befund kann dahingehend interpretiert werden, dass sich hier die Mitarbeiterzufriedenheit als situationsabhängig erweist und einen stärkeren Bezug zur Arbeitstätigkeit zeigt. Jedoch kann dieser Unterschied ebenfalls aus der Ähnlichkeit der beiden Skalen resultieren. Die Items beider Skalen sind im Gegensatz zur affektiven Ausrichtung der Commitment-Skala eher kognitiv formuliert. Zudem beinhalten beide die Beurteilungsobjekte „Vorgesetzter“ und „Information“. Vor diesem Hintergrund kann eine Überschätzung der Beziehung zur Mitarbeiterzufriedenheit bzw. eine Unterschätzung der Beziehung zu Commitment nicht ausgeschlossen werden. In Studie 2 kann für keines der beiden Konstrukte ein konstant stärkerer Zusammenhang aufgezeigt werden. Allerdings sind differenzierende Aussagen über die Stärke des Zusammenhangs aufgrund der unzureichenden Operationalisierung des Commitment-Konstrukts ohnehin nur eingeschränkt möglich. Der Vergleich der Zusammenhänge der beiden MitarbeiterEinstellungen mit der Kundenorientierung führte zudem zu der Erkenntnis, dass die unterschiedlich hohen Zusammenhänge ebenfalls als Indiz dafür gewertet werden können, dass die beiden MitarbeiterEinstellungen voneinander differenzierbar sind.

Die wichtigsten Ergebnisse bezüglich des Zusammenhangs zwischen den MitarbeiterEinstellungen und den Kundenreaktionen werden im Folgenden vorgestellt (*Forschungsfrage 3*):

Als eine Kundenreaktion wurde die *Kundenzufriedenheit* aufgrund ihrer Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens betrachtet. Als der theoretisch und empirisch am weitesten fundierte Modellansatz der Kundenzufriedenheit wurde das *Confirmation – Disconfirmation - Paradigma* herangezogen, das auch auf dem relevanten Forschungsgebiet die bisher höchste Verbreitung gefunden hat. Hierbei resultiert die Zufriedenheit der Kunden aus einem psychischen Soll-Ist-Vergleich und ist entsprechend der Zufriedenheit der Mitarbeiter als multiattributives Konstrukt zu verstehen.

Wenn auch theoretisch und empirisch bislang Einigkeit darüber besteht, dass ein positiver Zusammenhang zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter, insbesondere der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden existiert, so kommen die einzelnen Studien auf diesem Forschungsgebiet jedoch zu unterschiedlichen Ergebnissen bezüglich der Stärke und Richtung dieses Zusammenhangs. Als zentrale Erkenntnis aus den Befunden der vorliegenden Untersuchung ist hervorzuheben, dass *ein positiver Zusammenhang zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und der Zufriedenheit der Kunden besteht*. Dieser Effekt findet sich sowohl innerhalb eines Erhebungszeitpunktes als auch zwischen den Jahren. Der kombinierte Einsatz von Korrelationsanalysen und Strukturgleichungsmodellen deutet dabei auf einen leicht stärkeren Einfluss der Kundenzufriedenheit der ersten auf die Mitarbeiterzufriedenheit der zweiten Erhebung hin. Jedoch wurden für beide Einflussrichtungen annähernd gleich hohe Koeffizienten ermittelt. In Anbetracht dieser Ergebnisse ist von *einer wechselseitigen Beeinflussung der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kunden* auf der Ebene der untersuchten Abteilungen auszugehen. Die Befunde lassen ebenfalls Aussagen über die *zeitliche Struktur* der Beziehung dahingehend zu, dass sowohl von einem unmittelbaren Zusammenhang zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und der Kundenzufriedenheit als auch von einem langfristigen Zusammenhang auszugehen ist. Über die genaue Dauer des Zeitintervalls kann allerdings keine Aussage getroffen werden, da die Daten in einem Zeitabstand von zwei Jahren erhoben wurden und Effekte bereits deutlich früher eingetreten sein können.

Der Vergleich des Zusammenhangs mit der Kundenzufriedenheit für beide Mitarbeiter Einstellungen führte zunächst zu der Erkenntnis, dass ein deutlich stärkerer Effekt für das Commitment als für die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter vorliegt. Die Überprüfung der Zusammenhänge für die verschiedenen Facetten der Zufriedenheit zeigte jedoch für bestimmte Aspekte ähnlich hohe Effekte wie für das Commitment. Daraus resultiert die Notwendigkeit einer differenzierten Analyse für das Zufriedenheitskonstrukt. *Als relevante Aspekte wurden dabei die „Zufriedenheit mit der Information“, mit der „Zusammenarbeit mit den Kollegen“ und dem „Vorgesetzten“ ermittelt*. Gerade im untersuchten Dienstleistungsumfeld wird die Leistung in Zusammenarbeit mit mehreren Mitarbeitern erbracht, wofür eine optimale Abstimmung und Zusammenarbeit der Mitarbeiter innerhalb dieser Abteilung von zentraler Bedeutung ist. Weiterhin benötigen die Mitarbeiter produkt- und abteilungsbezogene Informationen, um den Kunden optimal bedienen zu können. Auch die Unterstützung durch den Vorgesetzten und dies nicht nur in Hinblick auf den Kunden gegenüber zu treffenden Entscheidungen, spielt in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Dies führte zu der Erkenntnis, dass gerade die Aspekte in einem starken Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit stehen, die eine unmittelbare Voraussetzung für eine gute Serviceleistung darstellen. Weiterhin zeigen diese Befunde für die Untersuchung von

Zusammenhängen die Notwendigkeit auf, spezifische Prädiktoren und Kriterien, d.h. Variablen, die in einem engen Bezug zu den relevanten Verhaltensweisen stehen, heranzuziehen.

Im Gegensatz zur Varianz innerhalb der Zufriedenheitsskala sind die Effekte für die Commitment-Skala deutlich einheitlicher. Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse ist davon auszugehen, dass die Commitment-Skala insgesamt homogener ausfällt und eine größere Stabilität aufweist.

Als weitere Kundenreaktion wurde die *Kundenbindung* betrachtet. Deren Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg ist unmittelbar nachvollziehbar, betrachtet man die Kosten, die bei der Neuwerbung eines Kunden entstehen im Gegensatz zu den Kosten bei der Unterhaltung von langfristigen Kundenbeziehungen. Während der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden und der Kundenbindung empirisch vielfach bestätigt werden konnte, wurde bisher in nur wenigen Untersuchungen ein Zusammenhang zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und der Bindung der Kunden an das Unternehmen hergestellt. Jedoch gibt es bereits einzelne empirische Hinweise darauf, dass ebenfalls eine positive Beziehung zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Bindung der Kunden besteht.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung können an die bisherigen Erkenntnisse auf diesem Forschungsgebiet anknüpfen. *Es zeigt sich ein signifikant positiver Zusammenhang zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und der Kundenbindung.* Dieser Zusammenhang besteht allerdings vorwiegend zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten, während direkte positive Zusammenhänge innerhalb eines Erhebungszeitraumes nicht nachweisbar waren. Es konnte zudem ein stärkerer Einfluss der Zufriedenheit der Mitarbeiter im ersten Jahr auf die Kundenbindung der Folgerhebung identifiziert werden. Jedoch konnte auch der umgekehrte Zusammenhang nachgewiesen werden, *was zu der Erkenntnis führte, dass von einer reziproken Beziehung zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter und der Kundenbindung auf der Ebene der untersuchten Abteilungen auszugehen ist.* Weiterhin kann aufgezeigt werden, dass gegenseitige Einflüsse erst innerhalb eines gewissen Zeitraums wirksam werden, da keine Zusammenhänge innerhalb eines Jahres, jedoch zwischen den Jahren erkennbar sind.

Die Ergebnisse bezüglich einzelner Facetten der Zufriedenheit weisen auch bei der Kundenbindung auf die Notwendigkeit einer differenzierten Betrachtung hin. Besonders starke Effekte treten auch hier für die Zufriedenheit mit der „Zusammenarbeit mit den Kollegen“, mit dem „Vorgesetzten“ und dem „Informationsfluss“ auf.

Zwischen den beiden MitarbeiterEinstellungen zeigen sich in Bezug auf deren Zusammenhang mit der Kundenbindung nur geringfügige Unterschiede. Beide Konstrukte weisen einen deutlich stärkeren Zusammenhang mit der Kundenbindung zwischen den Jahren auf, wenn auch ein

signifikanter Zusammenhang zwischen dem Commitment und der Kundenbindung innerhalb des zweiten Erhebungszeitpunktes besteht. Zudem konnte ein tendenziell stärkerer Zusammenhang für das Commitment nachgewiesen werden, welcher allerdings ausschließlich im Vergleich mit dem Gesamtwert und nicht beim Vergleich mit einzelnen Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit gegeben ist.

Neben dem Zusammenhang zwischen den MitarbeiterEinstellungen und den Kundenreaktionen wurde die Beziehung zwischen der Kundenorientierung und den beiden Kundenreaktionen untersucht. In der bisherigen Forschung konnte hierfür ein positiver Zusammenhang nachgewiesen werden. Empirische Bestätigung fand dabei insbesondere der Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung, aber auch der Zusammenhang zwischen der Kundenorientierung und der Kundenzufriedenheit. Als zentrales Ergebnis der vorliegenden Untersuchung ist festzuhalten, dass in Anlehnung an die bisherigen Befunde auch im Rahmen der Arbeit eine positive Beziehung ermittelt werden konnte. Die Überprüfung der Zusammenhänge über die beiden Erhebungszeitpunkte hinweg führte zudem zu der Erkenntnis, dass sowohl eine unmittelbare als auch eine wechselseitige Beeinflussung zwischen der Kundenorientierung und der Kundenzufriedenheit sowie zwischen der Kundenorientierung und der Kundenbindung besteht. Im Gegensatz dazu konnte neben einer unmittelbaren Beziehung zwischen der Zufriedenheit und der Bindung der Kunden ebenfalls ein Einfluss von der Kundenzufriedenheit im ersten auf die Kundenbindung im zweiten Jahr nachgewiesen werden.

Angesichts dieser empirischen Erkenntnisse ist zusammenfassend abzuleiten, dass sowohl die Zufriedenheit als auch das Commitment der Mitarbeiter in einem positiven Zusammenhang mit der Kundenorientierung und ebenfalls mit den Kundenreaktionen stehen. Bezüglich der Wirkungsrichtungen kann keine abschließende Aussage getroffen werden, da sich sowohl unmittelbare als auch langfristige Beziehungen zeigen. Dennoch legen die Befunde den Schluss nahe, dass *zwischen den betrachteten Konstrukten wechselseitige Einflüsse bestehen*. Als wesentliche Erkenntnis der durchgeführten Analysen ist weiterhin festzuhalten, dass für beide MitarbeiterEinstellungen signifikante Zusammenhänge nachgewiesen werden konnten, was dahingehend interpretiert werden kann, dass beide einen eigenständigen Erklärungsanteil an den Kriterien aufweisen. Daraus resultiert die Notwendigkeit, sowohl affektive als auch kognitive Komponenten bei der Analyse von Zusammenhängen zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und den Resultaten auf Seite der Kunden zu berücksichtigen.

Im Rahmen der Forschung bezüglich des Zusammenhangs zwischen der Zufriedenheit bzw. dem Commitment der Mitarbeiter und den Reaktionen der Kunden wird zunehmend der Einfluss von moderierenden Variablen diskutiert. In diesem Zusammenhang wurde bereits die Bedeutung von

unterschiedlichen Belohnungsstrukturen, unterschiedlichen Ausmaßen an Autonomie und der Anforderungsvielfalt empirisch nachgewiesen. Bei der Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Commitment und Leistung konnte bisher ein moderierender Einfluss für die Beschäftigungsdauer im Unternehmen bestätigt werden. Die Analyse von moderierenden Effekten im Rahmen der vorliegenden Arbeit (*Forschungsfrage 4*) zeigt einen moderierenden Einfluss für das *Innehaben einer Führungsposition* auf den Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der Beurteilung der Kundenorientierung. Für den Zusammenhang zwischen dem Commitment und der Beurteilung der Kundenorientierung konnte zudem ein Unterschied für die Gruppe der Führungskräfte und die Gruppe der Mitarbeiter nachgewiesen werden. Beide unterscheiden sich allerdings in der Richtung des Effektes: Während für die Zufriedenheit ein stärkerer Zusammenhang für die Mitarbeiter nachgewiesen wurde, zeigt sich für das Commitment ein stärkerer Zusammenhang für die Führungskräfte. Dieser Befund lässt sich dahingehend interpretieren, dass bei der Beurteilung der Kundenorientierung für die Mitarbeiter eher arbeitsplatzbezogene Aspekte und damit die Zufriedenheit von größerer Bedeutung ist, während für Führungskräfte eher organisationsbezogene Aspekte zum Tragen kommen. Dieser Effekt zeigt sich allerdings nur in einer der beiden Studien. Ein weiterer moderierender Effekt konnte für die *Anforderungsvielfalt der Tätigkeit* auf den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und allen drei Kriterien bestätigt werden. Ein Einfluss der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit und der Arbeitsplatzsicherheit war weder auf die Kundenorientierung, noch auf die Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung nachweisbar. Dies kann zum einen darauf zurückgeführt werden, dass moderierende Effekte insgesamt empirisch schwer nachweisbar sind und zum anderen der Zusammenhang zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und den Kundenreaktionen sich insgesamt als eher unabhängig vom Einfluss weiterer Variablen erweist.

Aus den empirisch gewonnenen Erkenntnissen werden nach einer kritischen Würdigung der Arbeit sowohl Implikationen für die Praxis, wie eine integrierte Messung und das Management von Mitarbeiter Einstellungen und Kundenreaktionen bei Dienstleistungen erfolgen kann, als auch für die zukünftige Forschung auf diesem Gebiet abgeleitet.

2 Kritische Würdigung der Arbeit

Die Würdigung der empirischen Untersuchungsergebnisse erfordert ebenfalls eine kritische Auseinandersetzung mit der methodischen Vorgehensweise der Arbeit.

Als positiv hervorzuheben ist hierbei insbesondere das *Längsschnittdesign* der zweiten Untersuchung. Hiermit wurde die Möglichkeit einer umfassenden Analyse aller - nicht nur der kurz- sondern ebenfalls der langfristigen - Wirkungsbeziehungen zwischen den

MitarbeiterEinstellungen und den Kundenreaktionen geschaffen. Zugleich wurden in die Analysen sowohl auf Seiten der MitarbeiterEinstellungen als auch auf Seiten der Kunden mehrere Konstrukte einbezogen. Diese Vorgehensweise geht damit über die bisherigen meist korrelativ angelegten Studien auf diesem Gebiet hinaus, die vorwiegend auf den Zusammenhang zweier Konstrukte fokussieren. Das Heranziehen *unabhängiger Datenquellen* zu verschiedenen Zeitpunkten und damit die unabhängige Erhebung der einzelnen Konstrukte ermöglicht es zudem validere Aussagen bezüglich der Zusammenhänge zu treffen. Während in der ersten Studie das Problem einer Methodenvarianz noch angeführt werden kann, so ist dieses in der zweiten Studie aufgrund unabhängiger Datenquellen nicht mehr gegeben. Angesichts dessen ist hervorzuheben, dass die einzelnen Effekte insgesamt sehr hoch ausfallen. Die Höhe der nachgewiesenen Effekte ist zudem ein Hinweis darauf, dass die Zusammenhänge nicht zufällig zustande gekommen sind, sondern mit hoher Wahrscheinlichkeit ein tatsächlicher Zusammenhang zwischen den Konstrukten besteht.

Dennoch darf in Hinblick auf die eingesetzten Erhebungsinstrumente sowohl auf Seiten der Mitarbeiter als auch auf Seiten der Kunden nicht außer Acht gelassen werden, dass nur ein gewisser Anteil der Gesamtvarianz der untersuchten Konstrukte durch die Instrumente erfasst werden kann. Wenn auch der Anteil der erklärten Varianz konform mit den Größenanteilen der Forschung auf diesem Gebiet geht, so offenbart sich dennoch an dieser Stelle eine Schwäche des Befragungsdesigns per se. Trotz einer nachweisbar validen Erfassung der einzelnen Konstrukte kann der Einfluss von nicht berücksichtigten Drittvariablen bei einer Befragung nicht ausgeschlossen werden. Gerade im Rahmen einer Längsschnittstudie können nicht kontrollierte Einflüsse zwischen den beiden Erhebungszeitpunkten gewirkt haben, welche nicht auf den betrachteten Zusammenhang bzw. die untersuchten Konstrukte zurückzuführen sind.

Ein weiteres Problem bei der Interpretation der Ergebnisse der Analysen zwischen den Erhebungszeitpunkten besteht darin, dass nur allgemeine Aussagen über das Vorliegen von langfristigen Zusammenhängen getroffen werden können, keinesfalls aber über deren genaue zeitliche Struktur. Diese wird durch die Erhebungszeitpunkte bedingt. Denkbar ist allerdings, dass sich Einflüsse schon deutlich vor dem Messzeitpunkt ausgewirkt haben.

Eine weitere Problematik ergibt sich aus dem eingeschränkten Umfang der Stichprobe der ersten Studie. Während dieser auf der individuellen Ebene noch als ausreichend zu bewerten ist, sind die Analysemöglichkeiten bei der aggregierten Betrachtung aufgrund der geringen Fallzahl auf Abteilungsebene stark eingeschränkt. Damit verbunden ist eine allgemeine Problematik im Umgang mit aggregierten Daten. Die Analyse von aggregierten Daten bringt eine Begrenzung der Datenpunkte mit sich, was in einer geringeren statistischen Power resultiert. Weiterhin stellt sich

das Problem von moderierenden Effekten, die insbesondere mit den untersuchten Einheiten in Bezug stehen. Vor diesem Hintergrund wurde in der ersten Studie eine individuelle Analyse der Zusammenhänge vorgenommen, weil diesbezüglich die Stichprobe als ausreichend zu bewerten war. In der zweiten Studie dagegen ist die Stichprobe sowohl auf der individuellen als auch auf der aggregierten Ebene von ausreichendem Umfang. Die Ergebnisse der Überprüfung der Aggregationsvoraussetzungen rechtfertigten eine Analyse auf der Ebene von Abteilungen, das Einwirken von systematischen Einflüssen kann mit großer Wahrscheinlichkeit ausgeschlossen werden.

In Bezug auf die Operationalisierungen der einzelnen Konstrukte sind zwei kritische Punkte anzuführen. Aufgrund einer Überlappung der Beurteilungsaspekte zwischen den einzelnen Skalen besteht die Gefahr einer Überschätzung dieser Zusammenhänge. Die Möglichkeit einer solchen Überschätzung ist aufgrund der Ähnlichkeit zwischen der Skala zur Erfassung der Mitarbeiterzufriedenheit und der Skala zur Erhebung der Kundenorientierung gegeben. In Folge dessen kann der Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Bewertung der Kundenorientierung überschätzt und im Gegensatz dazu der Zusammenhang mit dem Commitment der Mitarbeiter unterschätzt werden. Weiterhin ist zu erwähnen, dass die Ergebnisse zum Zusammenhang zwischen dem Commitment und den Kundenreaktionen nur einen ersten Anhaltspunkt liefern können. Die Operationalisierung des Commitment-Konstrukts ist als nicht ausreichend zu bewerten. Wenn auch eine hinreichende Korrelation der in Studie 2 eingesetzten Skala mit einschlägigen Verfahren vorliegt, konnte aufgrund der nur drei Items umfassenden Skala das theoretisch wesentlich umfassendere Konstrukt des affektiven Commitments nur eingeschränkt erfasst werden. Die Ursache für diese Einschränkung liegt in den meist reglementierten Möglichkeiten, psychische Phänomene oder Interaktionsbeziehungen im unternehmerischen Kontext zu erheben. Bei der Auswahl der Inhalte und der Anzahl der Items musste auf eine praxisnahe und der Unternehmenskultur entsprechenden Gestaltung des Erhebungsinstruments geachtet werden.

Insgesamt ist abschließend festzustellen, dass die empirischen Befunde der vorliegenden Arbeit trotz der aufgeführten Einschränkungen neue, statistisch gesicherte Aufschlüsse über den Zusammenhang zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und den untersuchten Kundenreaktionen liefern.

3 Konsequenzen für die Praxis

Die im Kapitel 1.1 des Theorieteils beschriebenen Veränderungen in der Unternehmensumwelt führen dazu, dass Unternehmen adäquat reagieren müssen, um ihre Existenz im Markt sicherzustellen. Welche Ansatzpunkte bieten sich hierfür auf Seiten der im Unternehmen tätigen Mitarbeiter? Für die Schaffung von Kundenzufriedenheit kommt gerade der Zufriedenheit und dem affektiven Commitment der Mitarbeiter des Dienstleistungsunternehmens eine besondere Bedeutung zu. Durch die Interaktion mit dem Kunden bestimmt der Mitarbeiter einen maßgeblichen Teil der Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität durch den Kunden. In diesem Zusammenhang ist die Ausrichtung der einzelnen Dienstleistungen des Unternehmens auf die Bedürfnisse des Kunden, also die Kundenorientierung - von entscheidender Relevanz.

Vor dem Hintergrund der nachgewiesenen positiven Beziehung zwischen der Zufriedenheit und dem Commitment der Mitarbeiter und ebenfalls zwischen diesen und den Kundenreaktionen ist die Empfehlung einer gemeinsamen strategischen sowie operativen Betrachtung und Steuerung unmittelbar nachvollziehbar. Hieraus resultiert die Möglichkeit, mitarbeiter- und kundenbezogene Aspekte gemeinsam zu optimieren, indem Synergieeffekte bzw. Auswirkungen oder Verbesserungen auf der einen Seite für die andere genutzt werden. Zunehmend wird hierbei in der Unternehmenspraxis der Versuch unternommen, die bisher überwiegend separate Planung, Steuerung und Kontrolle von mitarbeiter- und kundenbezogenen Einstellungen durch *eine integrierte Steuerung beider Aspekte im Sinne eines umfassenden Zufriedenheits- und Bindungsmanagements* abzulösen. Dieser Trend konnte in einer ergänzend durchgeführten qualitativen Studie, welche die Bestandsaufnahme bezüglich des Einsatzes und der Bewertung von Feedbackinstrumenten zum Ziel hatte (Koop, 2004b), nachgewiesen werden. Hierbei konnte gezeigt werden, dass bereits 40% der befragten Unternehmen eine Vernetzung von Mitarbeiter- und Kundendaten vornehmen und 17% eine solche zumindest teilweise praktizieren. Auf der anderen Seite steht allerdings ein Prozentsatz von 43% der befragten Unternehmen, die bislang keine Verbindung herstellen ($M=2,94$, $SD=1,53$). Daraus kann abgeleitet werden, dass viele Unternehmen das Potenzial einer gemeinsamen Steuerung bislang noch nicht erkannt haben und diese Entwicklung möglicherweise erst am Anfang steht.

Ziel der Arbeit war es unter anderem, Handlungsempfehlungen für Praktiker abzuleiten. Als Grundlage für die Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen dienen zum einen theoretische und zum anderen empirische Erkenntnisse bisheriger und der eigenen Studien bezüglich der betrachteten Zusammenhänge. Wie die Ergebnisse gezeigt haben, ist von einer wechselseitigen Beeinflussung zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und den Reaktionen der Kunden auszugehen. Diese Beziehung bietet somit *zwei Ansatzpunkte* für eine integrative Betrachtung und

Optimierung beider Systeme in der unternehmerischen Praxis: *Zum einen der Mitarbeiter und dessen Zufriedenheit und Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen und zum anderen der Kunde und dessen Zufriedenheit und Verbundenheit gegenüber dem Unternehmen.* Konkret können hierbei folgende Aspekte für die Ausgestaltung einer integrativen Betrachtung in der Praxis Berücksichtigung finden:

- Vor dem Hintergrund des Einflusses der Einstellungen der Mitarbeiter auf die Reaktionen der Kunden kommt der *Sicherstellung einer hohen Zufriedenheit und einer starken affektiven Bindung der Mitarbeiter durch eine konsequente Mitarbeiterorientierung innerhalb des Unternehmens* besondere Bedeutung zu. In diesem Zusammenhang wurde die vom Mitarbeiter wahrgenommene Mitarbeiterorientierung oder auch die organisationale Unterstützung als eine wichtige Voraussetzung für die Entstehung von Zufriedenheit und affektiver Verbundenheit auf Seiten der Mitarbeiter identifiziert. Wie bisherige Studien belegen, spielen hierbei die Merkmale des Arbeitsplatzes, wie beispielsweise ein erweiterter Handlungsspielraum und entsprechende Entscheidungskompetenzen sowie die wahrgenommene Unterstützung von Seiten des Vorgesetzten und der Kollegen, eine entscheidende Rolle.
- Zur Schaffung von Zufriedenheit auf Seiten des Mitarbeiters erscheint es ebenfalls erfolgsversprechend, den Kunden zufrieden zu stellen. *Regelmäßige Rückmeldungen* über die Beurteilungen der betreuten Kunden an den einzelnen Mitarbeiter oder die Mitarbeiter einer Abteilung bieten die Möglichkeit, den positiven Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu fördern. Denkbar ist hierbei die Integration kundenbezogener Informationen in abteilungsinterne Kommunikationsmaßnahmen, wie z.B. die regelmäßige Diskussion der Inhalte der Kundenbefragung in Abteilungsbesprechungen oder sogar ein individuelles Feedback von Kundenurteilen an die einzelnen Mitarbeiter. Weiterhin könnte eine Integration von bestimmten kundenbezogenen Kenngrößen, wie beispielsweise ein Zufriedenheitsindex auf Abteilungsebene oder die Wiederkauftrate der betreuten Kunden, in abteilungsbezogene Zielvereinbarungen erfolgen.
- Darüber hinaus kann die Zufriedenheit der Mitarbeiter dadurch gesteigert bzw. gefördert werden, indem *das kundenorientierte Verhalten des Mitarbeiters unmittelbar an die Zufriedenheit der Kunden gekoppelt* wird. Als ein mögliches Anreizinstrument kann in diesem Zusammenhang eine Mitarbeiterprämie fungieren, deren Höhe in Abhängigkeit vom Grad der Kundenzufriedenheit bemessen wird. Somit würde der Mitarbeiter belohnt, was nach motivationstheoretischen Annahmen, wie sie im *Job Characteristics Model* getroffen werden, dessen Zufriedenheit steigert.
- Aufgrund des ermittelten positiven Zusammenhangs zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und der Zufriedenheit und Bindung des Kunden auf abteilungsbezogener Ebene, sollte es

Ziel eines Dienstleistungsunternehmens sein, dass Kunden möglichst häufig von denselben Mitarbeitern innerhalb einer Abteilung des Unternehmens betreut werden. In diesem Zusammenhang kommt dem affektiven Commitment der Mitarbeiter eine besondere Bedeutung zu, da durch eine positive Verbundenheit mit dem Unternehmen der Wunsch einhergeht, im Unternehmen zu verbleiben. So entsteht die Möglichkeit einer langfristigen persönlichen Kundenbetreuung. Daraus ist zu folgern, dass insbesondere in der Dienstleistungsbranche ein *Relationship-Management* von besonderer Relevanz ist, dessen Ziel sowohl in der Bindung eines Kunden als auch in der Bindung eines Mitarbeiters an das Unternehmen liegt.

- Dennoch bleibt zu beachten, dass trotz der bestehenden Zusammenhänge die Beurteilung auf Seiten der Mitarbeiter und der Kunden zusätzlich durch weitere Determinanten bestimmt wird. Angesichts dessen sind auf Seiten der Mitarbeiter die übrigen Determinanten der Arbeitsleistung zu berücksichtigen. Hierbei sind vor allem die individuellen Fähigkeiten und Qualifikationen des einzelnen Mitarbeiters zu beachten. In diesem Zusammenhang kommt der kontinuierlichen Personalentwicklung und der Gestaltung entsprechender Schulungsmaßnahmen, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, die vom Kunden erwarteten Leistungen zu erbringen, eine besondere Relevanz zu: Geeignete Interventionen zielen zum einen auf die Entwicklung und das Training entsprechender Fähigkeiten und Verhaltensweisen für die Erstellung der Dienstleistung und die Interaktion mit dem Kunden ab. Zum anderen kann aus der Teilnahme an Entwicklungsmaßnahmen und den hierbei erworbenen Qualifikationen und Verhaltensweisen unmittelbar eine allgemeine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit resultieren. Untersuchungsergebnisse belegen in diesem Zusammenhang, dass entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung der für den Arbeitsplatz erforderlichen Fähigkeiten zugleich zu einer Steigerung der Zufriedenheit mit der Tätigkeit selbst führen. Zudem ist es von zentraler Bedeutung, bereits bei der Personalauswahl auf diejenigen Fähigkeiten der Mitarbeiter zu achten, die später im Interaktionsverhalten mit dem Kunden von Bedeutung sind. Insbesondere die Freundlichkeit des Mitarbeiters und die Freude am Umgang mit anderen Menschen stellen wesentliche Verhaltensweisen dar, welche durch Trainingsmaßnahmen wenig beeinflussbar sind. Auf Seiten des Kunden kommen als weitere Determinanten für dessen Zufriedenheit mit einer Dienstleistung und Bindung an das Unternehmen folgende in Betracht: Neben einer hohen Kompetenz der Servicemitarbeiter und einer hohen Kundenorientierung stellt ebenfalls die Qualität der Dienstleistung bzw. der Produkte eine wesentliche Einflussgröße dar. Zudem spielt die Beurteilung der Angebote von weiteren Anbietern und die Einschätzung der verfügbaren Alternativen eine entscheidende Rolle.

- Eine wesentliche Erkenntnis der empirischen Studien liegt darin, dass die Befunde für die Commitment-Skala insgesamt homogener ausfallen als für die Zufriedenheitsskala. Für die einzelnen Commitment-Items zeigen sich fast durchgängig gleich hohe Zusammenhänge mit den kundenbezogenen Kriterien. Im Gegensatz dazu konnten für die *verschiedenen Facetten der Mitarbeiterzufriedenheit* unterschiedliche Zusammenhänge mit der Kundenzufriedenheit erzielt werden. Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass sich besonders starke Effekte immer wieder für die gleichen Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit zeigen. Als relevante Gesichtspunkte wurden dabei die Zufriedenheit mit der „Zusammenarbeit mit den Kollegen“ und dem „Vorgesetzten“ sowie mit dem „Informationsfluss“ ermittelt. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass gerade diese Themen gute Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Zufriedenheit der Kunden bieten. Entsprechende Maßnahmen sind diesbezüglich auf deren Angemessenheit im Einzelfall zu prüfen, jedoch scheinen folgende Anknüpfungspunkte denkbar: Die Bedeutung der Zusammenarbeit mit den Kollegen innerhalb der eigenen Abteilung ist unmittelbar nachvollziehbar, da die Erstellung der Dienstleistung gemeinsam mit den Kollegen im Team erfolgt. Eine gute Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung stellt somit eine essenzielle Voraussetzung für die Erbringung einer qualitativ hochwertigen Serviceleistung dar. Ziel der Unternehmen sollte daher eine allgemeine Verbesserung bzw. Optimierung der Zusammenarbeit im Team sein. Als Ansatzpunkte können in diesem Zusammenhang die Verbesserung der Kommunikation in der Gruppe und die gegenseitige Unterstützung der Teammitglieder dienen. Denkbar ist die Durchführung von entsprechenden Teamentwicklungsmaßnahmen zur Förderung der Zusammenarbeit im Team, die Durchführung von Problemlöseworkshops zur Identifikation von hinderlichen Faktoren oder Strukturen und das Abhalten von regelmäßigen Teambesprechungen. Letztere können dazu genutzt werden, Informationen über die Aufgaben der einzelnen Teammitglieder auszutauschen, aktuelle Informationen über betreute Kunden weiterzugeben und auch Beschwerden oder Kundenwünsche mit den Kollegen im Team zu diskutieren. Somit kann sichergestellt werden, dass die einzelnen Teammitglieder über die Aufgaben und Probleme der anderen Kenntnis erhalten. Verlässt ein Mitarbeiter das Team oder wird krank, können die anderen Mitarbeiter problemlos dessen Aufgaben übernehmen. Ebenfalls denkbar ist das Einführen eines Patensystems für neue Mitarbeiter im Team, um eine schnelle Einarbeitung zu erreichen. Eng verbunden mit der Zusammenarbeitsthematik im Team ist die Zusammenarbeit mit dem Vorgesetzten. Auch eine effektive Zusammenarbeit mit dem direkten Vorgesetzten stellt eine wesentliche Voraussetzung für die Zufriedenheit der Kunden dar. Zur Schaffung förderlicher Bedingungen wäre eine Delegation von Entscheidungskompetenzen auf sich

selbstorganisierende Mitarbeitergruppen sinnvoll. Zugleich ist davon auszugehen, dass ein hoher Grad an Autonomie bei den Mitarbeiterteams mit direktem Kundenkontakt und dem daraus resultierenden Wissen über die Bedürfnisse der Kunden ebenfalls zu einer Steigerung der Zufriedenheit und der Bindung der Kunden führen kann. Einen weiteren Aspekt stellt die Vorbildfunktion der Führungskraft dar. Somit sollte sie erwünschtes kundenorientiertes Verhalten vorleben und entsprechendes Verhalten auf Seiten der Mitarbeiter unterstützen und belohnen. Zudem gehört es zu den Aufgaben des Vorgesetzten, seine Mitarbeiter über kundenbezogene und unternehmensbezogene Themen zu informieren. Dies könnte beispielsweise im Rahmen von regelmäßigen Teamsitzungen aber auch in Zweiergesprächen erfolgen. Insgesamt kommt der Zufriedenheit mit dem Informationsfluss auf Seiten der Mitarbeiter für die Kundenreaktionen ebenfalls eine hohe Bedeutung zu. Somit ist neben der Mitteilung von relevanten Informationen durch den Vorgesetzten ebenfalls wichtig, den Mitarbeitern den Zugang zu verschiedenen Informationsmedien zu ermöglichen. Je nach individuellem Bedarf kann dann der einzelne Mitarbeiter die für ihn bedeutsamen Informationen abrufen.

- Angesichts des nachgewiesenen positiven Zusammenhangs zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und den Reaktionen der Kunden sollte es Ziel eines Dienstleistungsunternehmens sein, ein *integriertes Zufriedenheits- bzw. Bindungsmanagement auf Seiten der Mitarbeiter und der Kunden* umzusetzen. Ausgangspunkt dessen ist zunächst die strategische, inhaltliche und methodische Koordination der Datenerhebungen auf beiden Seiten. Insbesondere sollte eine systematische Messung mit vergleichbaren Mitarbeiter- und Kundeneinheiten sichergestellt werden. Die Synchronisation der Befragungen ermöglicht es überhaupt erst differenzierte Aussagen über die Wirkungszusammenhänge in den einzelnen Unternehmen zu treffen: Denkbar wäre in diesem Zusammenhang die genaue Bestimmung des Zeitfensters, ab wann wechselseitige Einflüsse wirksam werden. Im Rahmen einer strategischen Integration beider Potenziale gewinnen ganzheitliche Managementsysteme, die eine Verknüpfung verschiedener Datenquellen und Informationen vorsehen, an Bedeutung. Besondere Beachtung kommt hierbei der *Balanced Scorecard* und dem *EFQM - Excellence Model* zu. In beiden Ansätzen wird der Stellenwert der Mitarbeiter und der Kunden für den Erfolg eines Unternehmens betont. Beide Konzepte können dazu eingesetzt werden, mitarbeiter- und kundenbezogene Ziele inhaltlich festzulegen und daraus quantitativ messbare Kenngrößen abzuleiten. Denkbar wäre hier die regelmäßige Generierung von Daten der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung sowie der Mitarbeiterzufriedenheit und der Mitarbeiterbindung aus den entsprechenden Befragungen in Form von Indizes auf Bereichs- oder Abteilungsebene.

- Angesichts der heutigen Mittel, Daten EDV-basiert zu verwalten, bieten sich dadurch vielfältige Möglichkeiten, wissenschaftliche Fragestellungen zu beleuchten. Aufgrund dessen wäre es wünschenswert, eine *Kooperation zwischen Forschung und Praxis* durch eine zunehmende Integration von Forschungsaktivitäten und institutionalisierten Erhebungen im unternehmerischen Umfeld voranzutreiben. Somit könnten der Forschung umfassende Daten aus der unternehmerischen Realität, die ohnehin erfasst werden, zur Untersuchung von wissenschaftlichen Fragestellungen zur Verfügung gestellt werden. Die hierbei gewonnenen Erkenntnisse könnten wiederum für das jeweilige Unternehmen von Nutzen sein, da diese Ansatzpunkte für eine Optimierung der unternehmerischen Prozesse liefern könnten.
- Wie die Ergebnisse bisheriger und der eigenen Untersuchungen zeigen, besteht sowohl für das Commitment als auch für die Zufriedenheit der Mitarbeiter ein starker Zusammenhang mit den Reaktionen der Kunden. Die Zusammenhänge für das Commitment fallen insgesamt homogener und z.T. höher aus als für die Zufriedenheit der Mitarbeiter. Dieser Befund ist jedoch nicht ausschließlich dahingehend zu interpretieren, dass diese Konstrukte per se in einem stärkeren Zusammenhang stehen. Vielmehr wird deutlich, wie wichtig es ist, die unterschiedlichen Aspekte der Mitarbeiterzufriedenheit zu betrachten, wobei für einzelne Facetten ähnlich hohe Effekte wie für das Commitment erreicht werden. Vor diesem Hintergrund kann abgeleitet werden, dass *sowohl die kognitive Bewertung der verschiedenen Aspekte der Arbeit und des Arbeitsumfeldes und zudem die affektive Verbundenheit des Mitarbeiters* mit der Organisation in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Zufriedenheit und der Bindung der Kunden stehen. Hieraus leitet sich die Notwendigkeit einer gemeinsamen Messung ab, beispielsweise im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung, und von Maßnahmen zur Förderung der Zufriedenheit und des affektiven Commitments. Abschließend erscheint in diesem Zusammenhang die Aussage von Meyer, Stanley, Herscovitch und Topolnytsky (2001, S.19) treffend: „It is fair to conclude, therefore, that job satisfaction and affective organizational commitment should both be considered in efforts to understand and manage employee behavior“.

Während sich die vorliegende Arbeit zum einen auf die Untersuchung der Zusammenhänge zwischen den beiden MitarbeiterEinstellungen und den Kundenreaktionen und zum anderen auf die Ableitung von Empfehlungen für eine gemeinsame Steuerung konzentriert hat, sind viele andere damit zusammenhängende Aspekte nicht thematisiert worden. Das folgende Kapitel soll einen Überblick darüber vermitteln, wo aus Sicht der Autorin zukünftige Forschungsarbeiten ansetzen könnten.

4 Konsequenzen für die Forschung

Vor dem Hintergrund der theoretischen Konzeption der Arbeit und der empirischen Untersuchungsergebnisse ergeben sich für weiterführende empirische Forschungsarbeiten folgende Ansatzpunkte:

- Ausgehend von den vorliegenden Ergebnissen für zwei Unternehmen im Dienstleistungsbereich erscheint es wünschenswert, eine *Vergleichbarkeit oder auch eine Übertragbarkeit* der gewonnenen Erkenntnisse auf weitere Unternehmen und sogar Branchen sicherzustellen. In diesem Zusammenhang ist beispielsweise von Interesse, wie sich die Zusammenhänge für Unternehmen mit unterschiedlich langer bzw. kurzer Dauer der Interaktion zwischen den Mitarbeitern und den Kunden darstellen. Weiterhin könnte eine differenziertere Analyse der Beziehungen für unterschiedliche Kunden- und Mitarbeitergruppen hilfreiche Erkenntnisse liefern.
- Im Rahmen einer möglichen Replizierung der Ergebnisse bezüglich der Zusammenhänge zwischen den Mitarbeiter Einstellungen und der Kundenzufriedenheit und der Kundenbindung ist zudem eine umfassendere *Operationalisierung des Commitment-Konstrukts* anzustreben. Der Identifikationsaspekt wurde in der vorliegenden Studie bereits abgebildet, zukünftige Forschung sollte zudem den Aspekt der Anstrengungsbereitschaft in Form von verhaltensnahen Itemformulierungen einbeziehen.
- Auf Abteilungsebene wurde der positive Zusammenhang der Zufriedenheit und des Commitments der Mitarbeiter mit der Kundenorientierung und den Kundenreaktionen nachgewiesen. Die Gründe für eine Analyse der Beziehungen auf aggregierter Ebene wurden ausführlich erörtert. Dennoch ist zu beachten, dass auf Grundlage dieser Befunde kein Rückschluss auf Zusammenhänge auf individueller Ebene möglich ist. Vor diesem Hintergrund ist eine *Replizierung der Analysen auf individueller Ebene* wünschenswert. In diesem Zusammenhang ist allerdings von Bedeutung, dass die Dienstleistung auch vornehmlich in Interaktion zwischen einem Mitarbeiter und einem Kunden erbracht wird. Von Interesse wäre hier ebenfalls der Vergleich zwischen den Ergebnissen einer aggregierten und einer individuellen Analyse.
- Der positive Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und dem Commitment der Mitarbeiter mit der Beurteilung der Kundenorientierung der eigenen Abteilung wurde nachgewiesen. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwieweit die vom Mitarbeiter beurteilte Kundenorientierung mit der Beurteilung der Kundenorientierung durch die Kunden übereinstimmt. Von Interesse wäre daher, ob ebenfalls eine positive Beziehung

zwischen den Einstellungen der Mitarbeiter und der *Bewertung der Kundenorientierung durch die Kunden* besteht.

- Angesichts der rapiden Veränderungen der Beschäftigungsformen und einer gezwungenermaßen zunehmenden Flexibilität und Mobilität der Arbeitnehmer sollten bei den Überlegungen bezüglich bestehender Zusammenhänge zusätzlich Konzepte einbezogen werden, die auf eine Identifikation mit der Tätigkeit abzielen. Denkbar wären in diesem Zusammenhang der Einbezug weiterer Mitarbeiterereinstellungen wie beispielsweise das *Job Commitment* oder das *Job Involvement*.
- Ausgehend von einer ganzheitlichen Steuerung von Unternehmen erscheint es wünschenswert, sowohl weiche als auch harte Kennzahlen einzubeziehen. Zudem wurde aufgezeigt, dass die Schaffung von Commitment und Zufriedenheit auf Seiten der Mitarbeiter und der Kunden in unmittelbarem Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens steht. Vor diesem Hintergrund ist zudem der langfristige Nutzen einer integrierten Betrachtung beider Potenziale festzustellen und ebenfalls der *Zusammenhang mit harten bzw. objektiven Daten* wie beispielsweise Fehlzeiten, Fluktuation, Kundenbeschwerden oder Umsatz zu analysieren.
- Vor allem bei der Untersuchung von Zusammenhängen zwischen Mitarbeiterereinstellungen und Kundenurteilen im Dienstleistungsbereich ist davon auszugehen, dass Längsschnittuntersuchungen mit möglichst mehreren Erhebungszeitpunkten weitere Einblicke in die Wirkungsbeziehungen geben können. In diesem Zusammenhang ist von besonderem Interesse, Aussagen über die zeitlichen Aspekte gegenseitiger Einflüsse treffen zu können. Denkbar ist hier, nach einer gewissen Zeit und bei einer regelmäßigen Messung, eine Ableitung von Kennzahlen und deren Integration in Datenbanken im Sinne von Scorecards, um *Aussagen über zeitliche Strukturen* von Einflüssen zu gewinnen. Diese Daten könnten dann im Sinne eines Frühwarnsystems eingesetzt werden, um künftige Entwicklungen auf Seiten der Mitarbeiter und der Kunden frühzeitig erkennen zu können.
- Die vorliegende Untersuchung gibt keinen Hinweis darauf, dass ein systematischer Einfluss der untersuchten *Moderatorvariablen* vorliegt. Dennoch ist vor dem Hintergrund der Komplexität des Untersuchungsumfeldes davon auszugehen, dass unberücksichtigte Einflussvariablen Auswirkungen auf den untersuchten Zusammenhang hatten. Somit bietet die Identifikation und die Untersuchung von Moderatorvariablen einen Ansatzpunkt für künftige Forschung auf diesem Gebiet. Ein erster Hinweis für das Vorliegen eines moderierenden Effekts auf den Zusammenhang zwischen den Mitarbeiterereinstellungen und der Beurteilung der Kundenorientierung konnte für das Ausüben einer Führungstätigkeit

gefunden werden. Eine erneute Überprüfung sollte hier auch die weiteren Kriterien Kundenzufriedenheit und Kundenbindung einbeziehen. Weiterhin zeigt sich ein solcher Effekt für die Anforderungsvielfalt der Tätigkeit, allerdings erst bei der Folgerhebung. Ziel künftiger Forschung sollte sein, die bereits gewonnenen Hinweise zu prüfen und zudem weitere Moderatorvariablen zu identifizieren. Denkbar wäre in diesem Zusammenhang die Untersuchung des moderierenden Effekts einer leistungsbezogenen Vergütung in Abhängigkeit von der Zufriedenheit der Kunden.

Angesichts der angeführten Implikationen wird deutlich, dass trotz der bereits vielfältigen theoretischen und empirischen Erkenntnisse auf diesem Forschungsgebiet eine Vielzahl weiterer Fragestellungen offen bleiben. Diese beziehen sich vor allem auf die zeitlichen Aspekte von möglichen Auswirkungen der beiden Urteilsdimensionen sowie auf eine weitere Differenzierung der untersuchten Konstrukte dahingehend, dass sowohl auf Seiten der Einstellungen der Mitarbeiter als auch auf Seiten der Kundenreaktionen eine umfassendere Operationalisierung und auch der Einbezug zusätzlicher Variablen in die Analysen erfolgen sollte.

TEIL V: LITERATURVERZEICHNIS

- Abdel-Halim, A.A. (1983). Effects of task and personality characteristics on subordinate responses to participative decision making. *Academy of Management Journal*, 26, 477-484.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In: L. Berkowitz (Hrsg.), *Advances in experimental social psychology* (S.267-299). New York, NY: Academic Press.
- Agho, A.O., Price, J.L. & Mueller, C.W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 185-196.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality, and behavior*. Chicago: Dorsey.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1977). Attitudes Behavior Relations: A Theoretical Analysis of Review of Empirical Research. *Psychological Bulletin*, 48, 888-918.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 142-175.
- Allen, N.J. & Grisaffe, D.B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions – Mapping the linkages. *Human Resource Management Review* 11, 209-236.
- Allen, N.J. & Meyer J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Anderson, E.W., Fornell, C. & Lehmann, D.R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58 (3), 53-66.
- Anderson, J.R. (2001). *Kognitive Psychologie*. Heidelberg: Spektrum.
- Arbuckle, J.L (1996). Full information estimation in the presence of incomplete data. In: G.A. Marcoulides & R.E. Schumacker (Hrsg.), *Advanced structural equation modelling: Issues and techniques* (S.243- 277). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Arbuckle, J.L. (2003). *Amos 5.0 update to the Amos user's guide*. Chicago: SmallWaters.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. New York: Wiley.
- Arthur, J.B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670-687.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2000). *Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung*. Berlin: Springer.
- Bagozzi, R.P. (1980). Performance and satisfaction in an industrial sales force: An examination of their antecedents and simultaneity. *Journal of Marketing*, 44, 65-77.
- Bagozzi, R.P. (1994). Structural Equation Models in Marketing Research: Basic Principles. In: R.P. Bagozzi (Hrsg.), *Principles of Marketing Research*. Oxford: Blackwell Business.

- Baird, L.S. (1976). Relationship of performance to satisfaction on stimulating and non-stimulation jobs. *Journal of Applied Psychology*, 61, 721-727.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationship between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 111-118.
- Bartko, J.J. (1976). On various intraclass correlation reliability coefficients. *Psychological Bulletin*, 83, 762-765.
- Bateman, T.S. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 27, 95-112.
- Bauer, T.N. & Green, S.G. (1998). Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization. *Journal of Applied Psychology*, 83, 72-83.
- Baumgartner, H. & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modelling in marketing and consumer research. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.
- Becker H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.
- Beehr, T.R. & Gupta, N. (1987). Organizational management style, employee supervisory status, and employee responses. *Human Relations*, 40, 45-58.
- Begley, T.M. & Czajka, J.M. (1993). Panel Analysis of the Moderation Effects of Commitment on Job Satisfaction, Intent to Quit, and Health Following Organizational Change. *Journal of Applied Psychology*, 78, 552-556.
- Bell, S.J. & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78 (2), 131-146.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Bentler, P.M. & Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Berekoven, L. (1986). Der Dienstleistungsmarkt – Sachliche Besonderheiten und empirische Befunde. In: E. Pestel (Hrsg.), *Perspektiven der Dienstleistungsgesellschaft*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Bernhardt, K.L., Donthu, N. & Kennett, P.A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47, 161-171.
- Berry, L. (1995). Relationship marketing of services-growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 236-245.
- Bettencourt, L.A. & Brown, S.W. (1997). Contact employees: relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73, 39-61.

- Bhattacharya, C.B., Rao H. & Glynn, M.A. (1995). Understanding the bond of identification: an investigation of its correlates among art museum members. *Journal of Marketing*, 59, 46-57.
- Biong, H. (1993). Satisfaction and Loyalty to Suppliers Within the Grocery Trade. *European Journal of Marketing*, 27 (7), 21-38.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Blickle, G. & Müller, G.F. (1995). Kundenorientierung, schlanke Produktion und flache Hierarchien aus psychologischer Sicht. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 3, 133-138.
- Blodgett, H., Hill, D. & Tax, S. (1997). The Effects of Distributive, Procedural, and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior. *Journal of Retailing*, 73 (2), 185-210.
- Bluedorn, A.C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-153
- Bollen, K.A. (1989a). *Structural Equations with Latent Variables*. New York: Wiley.
- Bollen, K.A. (1989b). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods and Research*, 17, 303-316.
- Borg, I. (2000). *Führungsinstrument Mitarbeiterbefragung*. Göttingen: Hogrefe.
- Borg, I. (2003). Affektiver Halo in Mitarbeiterbefragungen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 1-11.
- Borg, I. & Staufenbiel, T. (1991). Ein idiographisches Modell und Messverfahren zur Analyse von Arbeitswerten und Arbeitszufriedenheit. In: L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S.157-178). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (5. Aufl.). Berlin: Springer
- Bortz, J. & Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Brayfield, A.H. & Crockett, W.H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52, 396-424.
- Brief, A.P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brief, A.P., Butcher, A.H. & Roberson, L. (1995). Cookies, Disposition, and Job Attitudes: The Effects of Positive Mood-Inducing Events and Negative Affectivity on Job Satisfaction in a Field Experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(1), 55-62.
- Brief, A.P. & Roberson, L. (1989). Job attitude organization: An exploratory study. *Journal of Applied Psychology*, 19, 717-727.
- Brief, A.P. & Weiss, H.M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review Psychology*, 53, 279-307.
- Brooke, P.P., Russell, D.W. & Price, J.L. (1988). Discriminant validation of measures of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 139-145.

- Brosius, F. (2002). *SPSS 11*. Bonn: mitp.
- Brown, K. & Mitchel, T. (1993). Organizational Obstacles: Links with Financial Performance, Customer Satisfaction, and Job Satisfaction in a Service Environment. *Human Relations*, 46(6), 725-757.
- Brown, S.P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120, 235-255.
- Browne, M.W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K.A. Bollen & J.S. Long (Hrsg.), *Testing structural equation models* (S.136-162). Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Bruggemann, A. (1974). Zur Unterscheidung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit. *Arbeit und Leistung*, 28, 281-284.
- Bruggemann, A. (1976). Zur empirischen Untersuchung von verschiedenen Formen der Arbeitszufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 30, 71-74.
- Bruggemann, A., Groskurth, P. & Ulich, E. (1975). *Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Brunner, J. (1998). Performance Management und Balanced Scorecard. *io management*, 6, 30-36.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Buhbe, A. & Schlag, B. (2003). Das Verhalten des Busfahrpersonals und die wahrgenommene Dienstleistungsqualität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 12-23.
- Bullinger, H.J., Wiedmann, G. & Niemeier, J. (1995). *LAO-Studie Business Reengineering, Aktuelle Managementkonzepte in Deutschland: Zukunftsperspektiven und Stand der Umsetzung*. Stuttgart: IRB Verlag.
- Bungard, W. (1997). Mitarbeiterbefragungen als Instrument modernen Innovations- und Qualitätsmanagements. In: W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung* (S.5-14). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Bungard, W. (2000). Mitarbeiterbefragungen als Feedbackinstrument im Rahmen eines systematischen Prozess-Controllings. *Wirtschaftspsychologie* 7(3), 4-15.
- Bungard, W., Fettel, A. & Jöns, I. (1997). Mitarbeiterbefragungen: Verbreitung, Einsatzformen und Erfahrung bei den 100 umsatzgrößten Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland. In: W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung* (S.246-263). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Bungard, W., Holling, H. & Schulz-Gambard, J. (1996). *Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Beltz, PsychologieVerlagsUnion.
- Büssing, A. (1989). Arbeitszufriedenheit. In: S. Greif, H. Holling & N. Nicholson (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S.137-141). München: Psychologie Verlags Union.
- Büssing, A. & Glaser, J. (2003). Mitarbeiter- und Klientenorientierung im Gesundheitswesen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 222-228.

- Butcher, K., Sparks, B. & O'Callaghan, F. (2003). Beyond core services. *Psychology & Marketing*, 20, 187-208.
- Buzzell, R.D. & Gale, B.T. (1987). *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*. New York: Free Press.
- Campbell, D.T. & Fiske, D.W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Campbell, J.J., Dunnette, M.D., Lawler, E.E. & Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Cavanaugh, M.A., Boswell, W.R., Roehling, M.V. & Boudreau, J.W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 65-74.
- Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in publicaccounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Chen, Z.X., Tsui, A.S. & Farh, J.L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 339-356.
- Christensen, K.E. & Staines, G.L. (1990). Flexitime. A viable solution to work/family conflict? *Journal of Family Issues*, 4, 455-477.
- Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chrobok, R. (2000). Balanced Scorecard. *Zeitschrift für Organisation*, 69(3), 181-182.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationship between organizational commitment and its outcomes: A meta-analyses. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 253-268.
- Cohen, J. (1969). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Academic Press.
- Cohen, J. & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Comelli, G. (1997). Mitarbeiterbefragungen und Organisationsentwicklungsprozesse. In: W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung* (S.32-58). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Cook, T.D. & Campbell, D.T. (1979). *Quasi-experimentation: Design and analysis issues for field settings*. Boston: Houghton Mifflin.
- Corsten, H. (1997). *Dienstleistungsmanagement*. München: Oldenbourg.
- Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F. (1992). Introduction. In: C.J. Cranny, P.C. Smith & E.F. Stone (Hrsg.), *Job Satisfaction – How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York, NY: Lexington Books.

- Cronbach, L.J. (1950). Further evidence on response sets and test design. *Educational and Psychological Measurement*, 10, 3-31.
- Cronbach, L.J. (1954). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cropanzano, R., James, K. & Konovsky, M.A. (1993). Dispositional effectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 595-606.
- Crostack, H.A., Schneider, F. & Fischer, A. (2003). Effektivität von Motivationsmaßnahmen bewerten. *Personalwirtschaft*, 4, 28-34.
- Davy, J.A. & Shipper, F. (1993). Voter behavior in union certification elections: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 36(1), 187-199.
- Delery, J.E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: implications for research. *Human Resource Management Review*, 8, 289-309.
- Domsch, M. & Reinecke, P. (1982). Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument. In: H. Schuler & W. Stehle (Hrsg.), *Psychologie in Wirtschaft und Verwaltung. Praktische Erfahrungen mit organisationspsychologischen Konzepten* (S.127-148). Stuttgart: Verlag für angewandte Psychologie.
- Dormann, C., Spethmann, K., Weser, D. & Zapf, D. (2003). Organisationale und persönliche Dienstleistungsorientierung und das Konzept des kundenorientierten Handlungsspielraums. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 194-207.
- Eagly, A.H. & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt.
- Eby, L.T., Freeman, D.M., Rush, M.C. & Lance, V.E. (1999). Motivational basis of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Ellington, J.E., Gruys, M.L. & Sackett, P.R. (1998) Factors Related to the Satisfaction and Performance of Temporary Employees. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 913-922.
- Ellis, V. (1994). Der European Quality Award. In: B. Strauss (Hrsg.), *Qualitätsmanagement und Zertifizierung: von DIN ISO 9000 zum Total-Quality-Management* (S.277-302). Wiesbaden: Gabler.
- European Foundation for Quality Management (Hrsg.) (1999, erschienen 2000). *Das EFQM Modell für Excellence*. Brüssel.
- European Foundation for Quality Management (2003, November 11). *Die Grundkonzepte der Excellence*. URL: http://www.efqm.org/downloads/pdf/0790-FuCo-Ge_v4.pdf
- Ewen, R.B. (1967). Weighting components of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 51, 68-73.

- Farh, J.L., Tsui, A.S., Xin, K.R. & Chen, B.S. (1998). The influence of relational-demography and Guanxi: The Chinese case. *Organization Science*, 9, 471-488.
- Farkas, A.J., Tetrick, L.E. (1989). A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. *Journal of Applied Psychology*, 74, 855-868.
- Farrell, D. & Rusbult, C.E. (1981). Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.
- Feldbauer-Durstmüller, B. (1998). „Balanced Scorecard – Instrument zur Unterstützung der Strategieumsetzung.“ *RWZ*, 12, 380-384.
- Ferris, K.R. & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36, 87-98.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford: University Press.
- Festinger, L. (1978). Theorie der kognitiven Dissonanz. In: M. Irle, V. Mötmann (Hrsg.), *Theorie der kognitiven Dissonanz*. Bern: Huber.
- Finegan, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Fischer, L. (1991). Arbeitszufriedenheit – Forschungsziele und Forschungsperspektiven: Einleitung und Überblick. In L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S.1-21). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Fischer, L. (1997a). Klassische Motivationstheorien und Arbeitszufriedenheit. In H. Luczak & W. Volpert (Hrsg.), *Handbuch Arbeitswissenschaft* (S.266-270). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Fischer, L. (1997b). Messung der Arbeitszufriedenheit und Ergebnisse empirischer Forschung. In H. Luczak & W. Volpert (Hrsg.), *Handbuch Arbeitswissenschaft* (S.271-275). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Fischer, L. & Lück, H.E. (1972). Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). *Psychologie und Praxis*, 16, 63-76.
- Fisher, C.D. (1980). On the dubious wisdom of expecting job satisfaction to correlate with performance. *Academy of Management Review*, 5, 607-612.
- Fisher, C.D. & Locke, E.A. (1992). The New Look in Job Satisfaction Research and Theory. In: C.J. Cranny, P.C. Smith & E.F. Stone (Hrsg.), *Job Satisfaction – How people feel about their jobs and how it affects their performance* (S.165-194). New York, NY: Lexington Books.
- Fisseni, H.J. (1997). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (18.8.2003). *Werte sind wichtig, lassen sich aber nicht messen*.
- Franz, H.-W. (1999). *Integriertes Qualitätsmanagement (IQM) in der Weiterbildung: EFQM und DIN ISO 9001*. Bielefeld: Bertelsmann.

- Frehr, H.-U. (1992). *Total Quality Management: unternehmensweite Qualitätsverbesserung*. München: Hanser.
- Fried, Y. & Ferris, G.R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Gardner, D.G. & Pierce, J.L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organization Management*, 23, 48-70.
- Gellatly, I.R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485.
- Giering, A. (2000). *Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität: Eine Untersuchung moderierender Effekte*. Wiesbaden: Gabler.
- Glick, W.H. (1985). Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: Pitfalls in multilevel research. *Academy of Management Review*, 10, 601-616.
- Glisson, C. & Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organisations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Gmür, M. & Klimecki, R. (2001). Personalbindung und Flexibilisierung. *Zeitschrift für Organisation*, 1, 28-34.
- Green, S.G. (1972). Relationships among role accuracy, compliance, performance evaluation, and satisfaction within managerial dyads. *Academy of Management Journal*, 15, 205-215.
- Grisaffe, D.B. & Kumar, A. (1998). Antecedents and consequences of customer value: testing an expanded framework. *Marketing Science Institute Working Paper* No 98-107.
- Grønholdt, L., Martensen, A. & Kristensen, K. (2000). The relationship between customer satisfaction and loyalty: Cross-industry differences. *Total Quality Management*, 11, 509-515.
- Grund, M. (1998). *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing*. Wiesbaden: Gabler
- Guttman, L. (1977). What is not what in statistics? *The Statistician*, 26, 81-107.
- Guzzo, R.A. & Shea, G.P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Band 3, S.269-313). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Hacker, W. (1986). *Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Hans Huber Verlag.
- Hackett, R.D., Bycio, P. & Hausdorf, P.A. (1994). Further assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Hackman, J.R. & Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

- Hackmann, J.R., Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hallowell, R., Schlesinger, L., Zornitsky, J. (1996). Internal Service Quality, Customer and Job Satisfaction: Linkages and Implications for Management. *Human Resource Planning*, 19(2), 20-31.
- Harter, J.K. & Creglow, A. (1998). *A meta-analysis and utility analysis of the relationship between core GWA perceptions and business outcomes*. Lincoln, NE: Gallup Organization.
- Harter, J.K., Hayes, T.L. & Schmidt, F.L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
- Hauptmann, C. & Wallner, I. (2000). Die Siemens Mitarbeiterbefragung via Intranet. In: Domsch, M.E. & Ladwig, D.H. (Hrsg.), *Handbuch Mitarbeiterbefragung* (S.423-430). Berlin: Springer.
- Herscovitch, L. & Meyer, J.P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Heskett, J.L., Jones T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. & Schlesinger, L.A. (1994). Dienstleister müssen die gesamte Service-Gewinn-Kette nutzen. *Harvard Business Manager*, 4, 50-61.
- Heskett, J.L., Sasser, W.E. & Schlesinger, L.A. (1997). *The service profit chain*. New York: Free Press.
- Highhouse, S. & Becker, A.S. (1993). Facet measures and global job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 8(1), 117-127.
- Hodapp, V. (1984). *Analyse linearer Kausalmodelle*. Bern: Hans Huber Verlag.
- Hoffmann, K. & Koop, B. (2004). Die Employee-Quality-Customer Chain. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, 19(1), 3-8.
- Hofstede, G. (1980). *Culture 's consequences*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1994). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*, 9, 389-398.
- Holtz, R.F. v. (1998). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit*. München: FGM-Verlag.
- Homans, G.C. (1961). Social behavior as exchanges. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Homburg, C., Giering, A. & Hentschel, F. (1999). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. *Die Betriebswirtschaft*, 2, 174-195.
- Homburg, C., Giering, A. & Hentschel, F. (2000). Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: M. Bruhn & C. Homburg (Hrsg.), *Handbuch Kundenbindungsmanagement* (S.81-112). Wiesbaden: Gabler.

- Homburg, C. & Stock, R. (2001). Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Eine dyadische Analyse. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71, 789-806.
- Homburg, C. & Werner, H. (1998). *Kundenorientierung im System: mit Customer-Oriented-Management zu profitabilem Wachstum*. Frankfurt: Campus-Verlag.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: Harper.
- Horváth, P. (1998). *Controlling* (7. Aufl.). München: Vahlen.
- Hui, C., Lam, S.S. & Schaubroeck, J. (2001). Can good citizens lead the way in providing quality service? A field quasi experiment. *Academy of Management Journal*, 44(5), 988-995.
- Hulin, C.L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. In: M.D. Dunnette & L.M. Hough (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2. Auflage, Band 2, S.445-505). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Hunter, J.E. & Gerbing, D.W. (1982). Unidimensional measurement, second order factor analysis, and causal models. *Research in Organizational Behavior*, 4, 267-320.
- Iaffaldano, M.T. & Muchinsky, P.M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97, 251-273.
- Ironson, G.H., Smith, P.C., Brannick, M.T., Gibson, W.M & Paul, K.B. (1989). Construction of a job in general scale: A comparison of global, composite, and specific measures. *Journal of Applied Psychology*, 74, 193-200.
- Ivancevich, J.M. (1978). The performance-satisfaction relationship: A causal analysis of stimulation and nonstimulating jobs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 350-365.
- James, L.R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 219-229.
- James, L.R., Demaree, R.G. & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without Response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98.
- James, L.R., Demaree, R.G. & Wolf, G. (1993). R_{wg} : An assessment of within-group interrater agreement. *Journal of Applied Psychology*, 78, 306-309.
- Jex, S.M & Elacqua, T.C. (1999). Self-esteem as a moderator: A comparison of global and organization-based measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(1), 71-82.
- Johnson, J. (1996). Linking Employee Perceptions of Service Climate to Customer Satisfaction. *Personnel Psychology*, 49, 831-851.
- Jöns, I. (1997). Formen und Funktionen von Mitarbeiterbefragungen. In: W. Bungard & I. Jöns (Hrsg.), *Mitarbeiterbefragung* (S.15-31). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Joyce, W. Slocum, J.W. & von Glinow, M.A. (1982). Person-situation interaction: Competing models to fit. *Journal of Occupational Behavior*, 3, 265-280.

- Judge, T.A. (1992). The dispositional perspective in human resource research. In: G.R. Ferris & K.M. Rowland (Hrsg.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (S.31-72). Greenwich, CT: JAI.
- Judge, T.A. & Cable, D.M. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50, 359-394.
- Judge, T.A., Hanisch, K.A. & Drankoski, R.D. (1995). Human resources management and employee attitudes. In G.R. Ferris, S.D. Rosen & D.T. Barnum (Hrsg.), *Handbook of human resources management* (S.574-596). Oxford, England: Blackwell.
- Judge, T.A. & Hulin, C.L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 388-421.
- Judge, T.A., Parker, S.K., Colbert, A.E., Heller, D. & Ilies, R. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. In: N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Hrsg.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Juttner, U. & Wehrh, H.P. (1994). Relationship marketing from a value system perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 5, 54-73.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1997). *The Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Keller, R.T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82, 539-545.
- Kelley, S.W. & Hoffmann, K. D. (1997). An investigation of positive affect, prosocial behaviors and service quality. *Journal of Retailing*, 73(3), 407-427.
- Kiesler, C.A. (1971). *The psychology of commitment*. New York: Academic Press.
- King, J.E. (2000). White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management. *Human Resource Management*, 39, 79-91.
- Kirstein, H. (2000). *Die Grundlagen des EFQM-Modells*. (www-Dokument). URL: <http://www.deutsche-efqm.de/efqm/modllgrund-1.html> (12.04.2000).
- Klein, K.J., Bliese, P.D., Kozlowski, S.W., Dansereau, F., Gavin, M.B., Griffin, M.A., Hofmann, D.A., James, L.R., Yammarino, F.J. & Bligh, M.C. (2000). Multilevel Analytical Techniques: Commonalities, Differences, and Continuing Questions. In: K.J. Klein & Kozlowski, S.W. (Hrsg.), *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations* (S.512-553). San Francisco: Jossey-Bass.
- Klein, K. & Kozlowski, S.W. (2000). From Micro to Meso: Critical Steps in Conceptualizing and Conducting Multilevel Research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211-237.

- Kleinbeck, U. (1996). *Arbeitsmotivation. Entstehung, Wirkung und Förderung*. Weinheim: Juventa Verlag.
- Koch, J.T. & Steers, R.M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Kohl, H. (1998). Dienstleistungen – Schlüssel für Wachstum und Beschäftigung. In: K. Mangold (Hrsg.), *Die Welt der Dienstleistung: Perspektiven für Arbeit und Gesellschaft im 21. Jahrhundert* (S.37-51). Frankfurt: FAZ.
- Koop, B. (2001). *The Influence of Perceived Customer Satisfaction on Employee Satisfaction in the Service Sector*. In: European Association of Work and Organizational Psychology Book of Abstracts, 10th European Congress on Work and Organizational Psychology.
- Koop, B. (2002). *Integrierte Messung und Steuerung von "weichen Faktoren" (Mitarbeiterzufriedenheit, Commitment etc.)*. In: E. van der Meer, H. Hagendorf, R. Beyer, F. Krüger, A. Nuthmann & S. Schulz (Hrsg.), Abstractband 43. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie. Lengerich: Pabst Science Publishers.
- Koop, B. (2004a). Commitment, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit. Eine integrierte Betrachtung. In: W. Bungard, B. Koop & C. Liebig (Hrsg.), *Psychologie und Wirtschaft leben. Aktuelle Themen der Wirtschaftspsychologie in Forschung und Praxis* (S.307-312). München: Rainer Hampp.
- Koop, B. (2004b). *Zusammenhang von Mitarbeiterzufriedenheit und Commitment – Stand der Forschung*. Vortrag gehalten auf der Fachtagung „Feedbacksysteme in Organisationen“ an der Universität Mannheim am 30.06.2004.
- Koop, B. & Bungard, W. (2004). Zufriedene Mitarbeiter = zufriedene Kunden? Über den Zusammenhang von Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit im Krankenhaus. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 4/2004 (in Druck).
- Korunka, C., Scharitzer, D. & Sonnek, A. (2003). Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit in öffentlichen Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 208-221.
- Koska, M.T. (1990). High Quality Care and Hospital Profits: Ts There a Link? *Hospitals*, 5, 62-63.
- Koys, D.J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101-114.
- Kozlowski, S.W. & Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77, 161-167.
- Krause, A. & Dunkel, H. (2003). Arbeitsgestaltung und Kundenzufriedenheit. Auswirkungen der Einführung teilautonomer Gruppenarbeit auf die Kundenzufriedenheit unter Berücksichtigung von Mitarbeiterzufriedenheit und Leistung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 182-193.
- Kricsfalussy, A. (1997). Kundenorientierung = Mitarbeiterorientierung?! *Zeitschrift für Führung und Organisation*, 2, 99-103.

- Kühn, R. (1991). Methodische Überlegungen zum Umgang mit der Kundenorientierung im Marketing-Management. *Marketing Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 13(2), 97-107.
- Lance, C.E. (1991). Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover. *Multivariate Behavioral Research*, 26, 137-162.
- Landy, F.J. (1989). *Psychology of work behavior*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Laux, L. (2003). *Persönlichkeitspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Law, K.S. & Wong, C.-S. (1999). Mutidimensional constructs in structural equation analysis: An illustration using the job perception and job satisfaction constructs. *Journal of Management*, 25, 143-160.
- Law, K.S., Wong, C.-S. & Mobley, W.H. (1998). Toward a Taxonomy of Multidimensional Constructs. *Academy of Management Review*, 23, 741-755.
- Lawler, E.E. (1973). *Motivation in work organizations*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Lawler, E.E. (1983). Satisfaction and behavior. In: R.M. Steers & L.W. Porter (Hrsg.), *Motivation and work behavior* (3. Auflage). New York: McGraw Hill.
- LePine, J, Erez, A. & Johnson, D.E. (2002). The nature and dimensionality of organisational citizenship behaviour: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (S.1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.
- Loehlin, J.C. (1992). *Latent variable models: An introduction in factor, path, and structural analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Loher, B.T., Noe, R.A., Moeller, N.L. & Fitzgerald, M.P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70, 280-289.
- Loveman, G.W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance. An empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, 1, 18-31.
- Ludwig, W.F. (1998). Mehr Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit durch internes Unternehmertum. In: H. Simon & C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit* (S.127-141). Wiesbaden: Gabler.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Ahearne, M. (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of In-Role and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87-98.
- Mahoney, T.A. (1984). Growth accounting and productivity: Comments. In: A.P. Brief (Hrsg.), *Productivity research in the behavioral and social sciences* (S.112-133). New York: Praeger.

- Maier, G.W., Rappensperger, G., Wittmann, A. & Rosenstiel, L. von (1994) *Realistische Tätigkeitsvorschau bei Führungsnachwuchskräften: Ergebnisse einer Längsschnittuntersuchung*. Vortrag gehalten auf dem 39. Kongress der DGPs in Hamburg, 25.-29.9.1994.
- Maier, G.W. & Woschée, R.-M. (2002). Die affektive Bindung an das Unternehmen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46, 126-136.
- Maschmeyer, V. (1998). Management by Balanced Scorecard – alter Wein in neuen Schläuchen? *Personalführung*, 5, 74-80.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York, NY: Harper & Row.
- Maslow, A.H. (1978). *Motivation und Persönlichkeit*. Freiburg: Walter.
- Mathieu, J.E. (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 607-618.
- Mathieu, J.E. & Farr, J.L. (1991). Further evidence for the discriminant validity of measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.
- Mathieu, J.E., Hofmann, D.A. & Farr, J.L. (1993). Job perception-job satisfaction relations: An empirical comparison of three competing theories. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 370-387.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Mathews, B.P. & Shepherd, J.L. (2002). *Dimensionality of Cook and Wall's (1980) British Organizational Commitment Scale revisited*. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 369-376.
- Mayring, P. (1995). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Deutscher Studien-Verlag.
- McCarthy, D.C. (1997). *The loyalty link*. New York: Wiley.
- McClelland, G.H. & Judd, C.M. (1993). Statistical difficulties of detecting interaction and moderator effects. *Psychological Bulletin*, 114(2), 376-390.
- McGee, G.W. & Ford, R.C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72, 638-642.
- McGuire, J.B. & Liro, J.R. (1987). Absenteeism and flexible work schedules. *Public Personnel Management*, 16, 47-59.
- Meffert, H. & Bruhn, M. (1995). *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen, Konzepte, Methoden*. Wiesbaden: Gabler.
- Meffert, H. & Schwetje, T. (1999). Bedeutung von Mitarbeiterinteraktion und Mitarbeiterzufriedenheit für die Kundenzufriedenheit im Handel. *Planung und Analyse*, 5, 44-49.

- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1984). Testing the „side-bet theory“ of organizational commitment: Re-examination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1988). Links between work experiences and organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Gellatly, I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. & Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2001). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta—analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 10, 1-33
- Meyer, P.W. & Meyer, A. (1990). Dienstleistungen – Die große Hoffnung für Wirtschaft und Wirtschaftswissenschaften in den neunziger Jahren? *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 1, 124-140.
- Miller, K.I. & Monge, P.R. (1986). Participation, satisfaction and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Review*, 29, 727-753.
- Mobley, W.H. & Locke, E.A. (1970). The relationship of value importance to satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 463-483.
- Moser, K. (1996). *Commitment in Organisationen*. Bern: Verlag Hans Huber.
- Moser, K. (1997). Commitment in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 41, 160-170.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Dubin, R. (1974). Unit performance, situational factors, and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12, 231-248.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Mummendey, H.D. (1995). *Die Fragebogen-Methode* (2.Aufl.). Göttingen: Hogrefe

- Nagy, M.S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 77-86.
- Nerdinger, F.W. (1995). *Motivation und Handeln in Organisationen – eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Nerdinger, F.W. (2001). Motivierung. In: H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S.349-371). Göttingen: Hogrefe.
- Nerdinger, F.W. (2003). Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 47, 179-181
- Netemeyer, R.G., Johnston, M.W. & Burton, S. (1990). Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework. *Journal of Applied Psychology*, 75, 148-157.
- Neuberger, O. (1976). Der Arbeitsbeschreibung-Bogen. Ein Verfahren zur Messung der Arbeitszufriedenheit. *Problem und Entscheidung*, 15, 1-169.
- Neuberger, O. (1985). *Arbeit: Begriff – Gestaltung – Motivation – Zufriedenheit*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. & Allerbeck, M. (1978). *Messung und Analyse von Arbeitszufriedenheit*. Bern: Huber.
- Nieschlag, R., Dichtl, E. & Hörschgen, H. (1994). *Marketing*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Norton, D.P. & Kappler, F. (2000). Balanced Scorecard Best Practices. *Controlling*, 1, 15-21.
- O'Reilly, C.A. & Caldwell, D.F. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of post decisional justification. *Administration Science Quarterly*, 26, 597-616.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Oess, A. (1994). Total Quality Management: Eine ganzheitliche Unternehmensphilosophie. In: B. Strauss (Hrsg.), *Qualitätsmanagement und Zertifizierung: von DIN ISO 9000 zum Total-Quality-Management* (S.199-222). Wiesbaden: Gabler.
- Oesterreich, R. & Volpert, W. (1987). Handlungstheoretisch orientierte Arbeitsanalyse. In: J. Rutenfranz & U. Kleinbeck (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Bd. 1, Arbeitspsychologie* (S.43-73). Göttingen: Hogrefe.
- Oliver, R. (1987). An Investigation of the Interrelationship Between Consumer Dissatisfaction and Complaint Report. In: M. Wallendorf & P. Anderson (Hrsg.), *Advances in Consumer Research*. Provo/Utah: Assn Consumer Research.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. & Near, J.P. (1985). Cognitive vs. affect measures of job satisfaction. *International Journal of Psychology*, 20, 241-254.
- Organ, D.W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.

- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: an organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology*, 77, 963-974.
- Oud, J.H. (2002). Continuous time modelling of feedback processes in the cross-lagged panel design. *Quantitative Methoden*, 69, 1-26.
- Parsons, C.K. & Hulin, C.L. (1982). An empirical comparison of item response theory and hierarchical factor analysis in applications to the measurement of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 67, 826-834.
- Petty, M.M., McGee, G.W. & Cavender, J.W. (1984). A meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9, 712-721.
- Pfeffer, J. & Lawler, J. (1980). Effects of Job Alternatives, Extrinsic Rewards, and Behavioral Commitment on Attitude toward the Organization: A Field Test of the Insufficient Justification Paradigm. *Administrative Science Quarterly*, 25, 38-56.
- Pfeifer, T. (1993). *Qualitätsmanagement: Strategien, Methoden, Techniken*. München: Hanser.
- Pierce, J.L. & Dunham, R.B. (1987). Organizational commitment: Pre-employment prosperity and initial work experiences. *Journal of Management*, 13, 163-178.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Ahearne, M. (1997). Moderating effects of goal acceptance on the relationship between group cohesiveness and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 374-983.
- Podsakoff, P.M. & Williams, L.J. (1986). The relationship between job performance and job satisfaction. In E.A. Locke (Hrsg.), *Generalizing from laboratory to field settings* (S.207-253). Lexington, MA: Lexington Press.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Quinn, M. & Humble, J. (1991). *Service: The new competitive edge. A survey of executive opinion of senior managers in Ireland*. Dublin: Digital Equipment Corporation.
- Rapp, R. (2001). Die Entdeckung der Kundenähe. *Manager Seminare*, 49, 22-30.
- Reichheld, F.F. (1996). *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value*. Boston, Mass.: Bain.
- Reichheld, F.F. & Sasser, W.E. (1990) Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, 68, 105-111.
- Reichers, A.E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10, 465-476.
- Reinhart, G., Lindemann, U. & Heinzl, J. (1996). *Qualitätsmanagement: ein Kurs für Studium und Praxis*. Heidelberg: Springer.
- Rioux, S.M. & Penner, L.A. (2001). The cause of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80, 1306-1314.

- Ritzer, G. & Trice, H.M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47, 475-479.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rosenstiel, L. v. (1995). Arbeitszufriedenheit. In L. v. Rosenstiel, E. Regent & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern - Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S.181-192). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rosenstiel, L. v. (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rosenthal, R. (1995). Writing meta-analytic reviews. *Psychological Bulletin*, 118, 183-192.
- Rubin & Brockner (1975). Factors affecting entrapment in waiting situations. The Rosencrantz and Guildenstern effect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, 1054-1063.
- Rucci, A.J., Kirn, S.P. & Quinn, R.T. (1998). The employee-customer profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76(1), 82-98.
- Runow, H. (1982). *Zur Theorie und Messung der Verbraucherzufriedenheit*. Frankfurt: Barudio & Hess.
- Rusbult, C.E. (1980). Commitment and satisfaction in romantic associations: A test of the investment model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16, 172-186.
- Rust, R.T., & Zahorik, A. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69(2), 193-215.
- Ryan, A.M., Schmit, M.J. & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49, 853-882.
- Saks, A.M. (1996). The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes. *Human Relations*, 49, 429-451.
- Salancik, G.R. & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Scarpello, V. & Campbell, J.P. (1983). Job satisfaction: are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36, 577-600.
- Schlesinger, L.A. & Heskett, J.L. (1991a). The Service-Driven Service Company. *Harvard Business Review*, 69, 71-81.
- Schlesinger, L.A. & Heskett, J.L. (1991b). Leonard A. Schlesinger and James L. Heskett Respond: 'Customer satisfaction is rooted in employee satisfaction'. *Harvard Business Review*, 69, 148-150.
- Schmidt, K.H., Hollmann, S. & Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des Commitment-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 19(2), 93-106.
- Schmidt, K.-H., Kleinbeck, U., Ottmann, W. & Seidel, B. (1985). Ein Verfahren zur Diagnose von Arbeitsverhalten: Der Job Diagnostic Survey (JDS). *Psychologie und Praxis. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 29, 162-172.

- Schmit, M.J. & Allscheid, S.P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48, 521-536.
- Schmitt, N. & Bedeian, A.G. (1982). A comparison of LISREL and two-stage least squares analysis of a hypothetical life-job satisfaction reciprocal relationship. *Journal of Applied Psychology*, 67, 806-817.
- Schmutte, A.M. & Tasch, D. (1999). Gemeinsam stark – EFQM-Modell und Balanced Scorecard im Business-Excellence-Prozess. *Qualität und Zuverlässigkeit*, 44(12), 1502-1505.
- Schneider, B. (1973). The perception of organizational climate: The customer's view. *Journal of Applied Psychology*, 70, 248-256.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schneider, B. (1990). The climate for service: An application of the climate construct. In B. Schneider (Hrsg.), *Organizational climate and culture* (S.383-412). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1991). Service Quality and Profits: Can You Have Your Cake and Eat It Too? *Human Resource Planning*, 14, 151-157.
- Schneider, B., Ashworth, S., Higgs, A. & Carr, L. (1996). Design, validity, and use of strategically focused employee attitude surveys. *Personnel Psychology*, 49, 695-705.
- Schneider, B. & Bowen, D.E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 40, 423-433.
- Schneider, B. & Bowen, D.E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21, 39-52.
- Schneider, B. & Bowen, D.E. (1995). *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schneider, B., Bowen, D.E., Ehrhart, M.G. & Holcombe, K. (2000). The climate of service. Evolution of a construct. In: N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom & M.F. Peterson (Hrsg.), *Handbook of organizational culture and climate* (S.21-36). Thousand Oaks: Sage.
- Schneider, B. & Brief, A. P. (1992). Foreword. In: C.J. Cranny, P.C. Smith & E.F. Stone (Hrsg.), *Job Satisfaction – How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York, NY: Lexington Books.
- Schneider, B., Chung, B. & Yuskos, K.P. (1993). Service climate for service quality. *Current Directions in Psychological Science*, 2, 197-200.
- Schneider, B. & Dachler, P. (1978). A note on the stability of the Job Description Index. *Journal of Applied Psychology*, 63, 650-653.
- Schneider, B., Goldstein, H.W. & Smith, D.B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-774.
- Schneider, B., Parkington, J.P. & Buxton, V.M. (1980). Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 252-267.

- Schneider, B. & Reichers, A.E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39.
- Schneider, B. & Schmitt, N. (1986). *Staffing organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Schneider, B., White, S.S. & Paul, M. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163.
- Scholz, C. & Scholz, M. (1995). Mitarbeiterbefragungen: Mehr als nur einfache Meinungsumfragen. Instrumente, Konzepte, Durchführung. *Zeitschrift für Personalführung*, 9, 728-740.
- Schröder, W. (1998). Ohne Mitarbeiterorientierung keine Kundenorientierung. In: A. Papmehl (Hrsg.), *Absolute Customer Care* (S.47-76). Wien: Siegnum.
- Schultz-Gambard, J. (1993). Zum Problem von Drittvariablen in arbeits- und organisationspsychologischer Forschung. In: W. Bungard & T. Hermann (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung*. Bern: Huber.
- Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (1996). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Schütz, E. & Koop, B. (2002). Die Rolle der Mitarbeiterbefragung im Rahmen ganzheitlicher Unternehmensführung. *Mannheimer Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, (17)2, 3-11.
- Schütze, R. (1992). *Kundenzufriedenheit: After-Sales-Marketing auf industriellen Märkten*. Wiesbaden: Gabler.
- Schwab, D.P. & Cummings, L.L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations*, 9, 408-430.
- Schwetje, T. (1999). *Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen: Operationalisierungen und Erklärungen der Beziehungen am Beispiel des Handels*. Wiesbaden: Gabler.
- Scott, K.D. & Taylor, G.S. (1985). An examination of conflicting findings on the relationship between job satisfaction and absenteeism: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Management*, 28, 599-612.
- Semmer, N. & Baillod, J. (1993). Korrelate und Prädiktoren von Fluktuation: Zum Stand der Forschung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaften*, 47, 179-186.
- Settoon, R.P., Bennett, N. & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shore, L.M. & Martin, H. J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Siegel, J.P. & Bowen, D. (1971). Satisfaction and performance: causal relationships and moderating effects. *Journal of Vocational Behavior*, 1, 263-269.

- Siguaw, J., Brown, G. & Widing, R. (1994). The influence of the Market Orientation of the Firm in Sales Force Behavior and Attitudes. *Journal of Marketing*, 1, 106-116.
- Simon, H. (1993). *Industrielle Dienstleistungen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Six, B. & Eckes, A. (1991). Der Zusammenhang von Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung – Resultate einer metaanalytischen Studie. In: L. Fischer (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit* (S.21-45). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Six, B. & Kleinbeck, U. (1989). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: E. Roth (Hrsg.), *Organisationspsychologie* (S.348-398). Enzyklopädie der Psychologie D III. Göttingen: Hogrefe.
- Smith, C.A., Organ, D.W. & Near, J.P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 453-463.
- Smith, P.C., Balzer, W., Josephson, H.I., Lovell, S.E., Paul, K.B. Reilly, B.A. Reilly, C.E. & Whalen, M.A. (1989). *User's manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) scales*. Bowling Green, Ohio: Bowling Green State University
- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, L.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1985). *The Job Descriptive Index*. Bowling Green, OH: Department of Psychology, Bowling Green State University.
- Somers, M.J. & Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: It's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 621-634.
- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper C.L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489-509.
- Spearman, C. (1927). *The abilities of man*. New York: Macmillan.
- Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39 (11), 1005-1017.
- Spector, P.E. (1987). *Method Variance as an Artifact in Self-Reported Affect and Perceptions at Work: Myth or Significant Problem?* *Journal of Applied Psychology*, 72, 438-443.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stabenau, H.J. (1995). Schlüsselqualifikationen als Schlüssel zum Lean Learning. In: H. Geißler, D. Behrmann & J. Petersen (Hrsg.), *Lean Management und Personalentwicklung* (S.339-351). Frankfurt: Peter Lang.
- Stahlberg, D. & Frey, D. (1996). Einstellung: Struktur, Messung und Funktion. In W. Stroebe, M. Hewstone & G.M. Stephenson (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Eine Einführung* (S.219-252). Berlin: Springer.
- Staples, D.S. & Higgins, C.A. (1998). A study of the impact of factor importance weightings on job satisfaction measures. *Journal of Business and Psychology*, 13, 211-232.

- Staw, B.M. & Fox, F.V. (1977). Escalation: The Determinants of Commitment to a Chosen Course of Action. *Human Relations*, 30(5), 431-451.
- Staw, B.M. & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.
- Stebbins, R.A. (1970). On misunderstanding the concept of commitment: A theoretical clarification. *Social Forces*, 48, 526-529.
- Steel, R.P. & Ovalle, N.K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between the behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-686.
- Steers, R.M. (1975). Effects of need for achievement on the job performance-job attitude relationship. *Journal of Applied Psychology*, 60, 678-682.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Stock, R. (2001). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: direkte, indirekte und moderierende Effekte*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.
- Strauss, B. (1999). Kundenzufriedenheit. *Marketing – Zeitschrift für Forschung und Praxis*, 21, 5-24.
- Strauss, B. & Hentschel, B. (1992). Messung von Kundenzufriedenheit: Merkmals- oder ereignisorientierte Beurteilung von Dienstleistungsqualität. *Marktforschung & Management*, 3, 115-122.
- Strauss, G. (1968). Human relation-1968 style. *Industrial Relations*, 7, 262-276.
- Szymanski, D.M. & Henard, D.H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35.
- Testa, M.R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *Journal of Psychology*, 135(2), 226-236.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-290.
- Thurstone, L.L. (1947). *Multiple-factor analysis: A development and expansion of the vectors of mind*. Chicago: University of Chicago Pr.
- Töpfer, A. & Funke, U. (1985). Mitarbeiterbefragungen als Analyseinstrument und Grundlage der Organisationsentwicklung. In: A. Töpfer & E. Zander (Hrsg.), *Mitarbeiter-Befragungen: Ein Handbuch* (S.9-42). Frankfurt: Campus-Verlag.
- Tornow, W.W. (1991). Service quality and organizational effectiveness. *Human Resource Planning*, 14, 86-88.
- Tornow, W.W. & Wiley, J.W. (1991). Service quality and management practices: A look at employee attitudes, customer satisfaction and bottom-line consequences. *Human Resource Planning*, 14, 105-116.

- Trost, A., Jöns, I. & Bungard, W. (1999). *Mitarbeiterbefragung*. Augsburg: WEKA, Fachverl. für Techn. Führungskräfte.
- Udris, I. & Rimann, M. (1999). SAA und SALSA: Zwei Fragebögen zur subjektiven Arbeitsanalyse. In: H. Dunckel (Hrsg.), *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren*. Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Ulich, E. (2001). *Arbeitspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Ulrich, H. (1968). *Die Unternehmung als produktives soziales System*. Stuttgart: Haupt.
- Vandenberg, R.J. & Lance, C.E. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management*, 18, 153-167.
- Vandenberg, R.J. & Lance, C.E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3, 4-69.
- Vandenberg, R.J. & Scarpello, W. (1990). The matching model: An examination of the processes underlying realistic job preview. *Journal of Applied Psychology*, 75, 60-67.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Hudy, M.J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82, 247-252.
- Watson, D. (2000). *Mood and Temperament*. New York: Guilford.
- Watson, D. & Slack, A.K. (1993). General factors of affective temperament and their relation to job satisfaction over time. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 54, 181-202.
- Wayne, S.J., Shore, M. & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Weinert, A.B. (1998). *Organisationspsychologie – Ein Lehrbuch*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Work Adjustment Project, Industrial Relations Center.
- Weiss, H.M. (2002). Deconstructing job satisfaction. Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12, 173-194.
- Weiss, H.M. & Cropanzano, H.R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In: B.M. Staw & L.L. Cummings (Hrsg.), *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Welsch, H.P. & LaVan, H. (1981). Inter-relationship between organizational commitment and job characteristics, job satisfaction, professional behavior, and organizational climate. *Human Relations*, 34, 1079-1089.
- Werner, H. (1998). Merkmalsorientierte Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit. In: H. Simon & C. Homburg (Hrsg.), *Kundenzufriedenheit* (S.145-164). Wiesbaden: Gabler.

- Whitener, E.M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? *Journal of Management*, 27, 515-535.
- Whitener, E.M. & Walz, P.M. (1993). Exchange theory determinants of affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265-281.
- Wiendieck, G. (1994). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. München: Quintessenz.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Wiener, Y. & Vardi, Y. (1980). Relationships between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes. *Organizational Behavior & Human Performance*, 26(1), 81-97.
- Wiley, J. (1991). Customer Satisfaction: A Supportive Work Environment and its Financial Cost. *Human Resource Planning*, 14(2), 117-127.
- Williams, L.J. & Hazer, J.T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.
- Winter, S. (2004). *Zusammenhänge zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit und der Kundenzufriedenheit*. Vortrag gehalten auf dem 5. Kongress für Wirtschaftspsychologie des BDP in Hamburg.
- Wood, S. & de Menezes, L. (1998). High commitment management in the U.K.: evidence from the Workplace Industrial Relations Survey and Employers' Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations*, 51, 485-515.
- Worrall, L. & Cooper, C.L. (1998). *Quality of working life 1998 survey of managers' changing experiences*. London: Institute of Management.
- Wright, T.A. (1997). Job performance and organizational commitment. *Perceptual and Motor Skills*, 85, 447-450.
- Wright, T.A. & Bonet, D.G. (2002). The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relation Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1183-1190.
- Wunderer, R. (1996). *Führung und Qualitätsmanagement*. Personalwirtschaft, 3, 39-45.
- Wunderer, R. & Kuhn, T. (1993). *Unternehmerisches Personalmanagement: Konzepte, Prognosen und Strategien für das Jahr 2000*. Frankfurt: Campus.
- Zalinski, J. & Anderson, N.H. (1989). Measurement of importance in multiattribute models. In: J.B. Sidowski (Hrsg.), *Conditioning, cognition, and methodology: Contemporary issues in experimental psychology*. Lanham, MD: University Press of America.
- Zeithaml, V.A. (2000). Service quality, profitability, and the economic worth of customers: What we know and what we need to learn. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 67-85.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.

Zink, K. (1992). Der erweiterte Qualitätsbegriff. In: W. Bungard (Hrsg.), *Qualitätszirkel in der Arbeitswelt* (S.25-36). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie.

TEIL VI: ANHANG

	2001		2002	
	MW	SD	MW	SD
Zufriedenheit Tätigkeit	2,20	0,73	2,28	0,67
Zufriedenheit Arbeitsbedingungen	2,22	0,61	2,12	0,60
Zufriedenheit Berufliche Entwicklung	2,41	0,75	2,72	0,89
Zufriedenheit Zusammenarbeit Kollegen	2,07	0,86	1,97	0,66
Zufriedenheit direkter Vorgesetzter	2,70	0,85	2,18	0,87
Zufriedenheit Information und Kommunikation	1,94	0,72	2,51	0,64
<i>Skalenmittel Mitarbeiterzufriedenheit</i>	2,25	0,54	2,29	0,52
Sind Sie stolz, Mitarbeiter des Unternehmens zu sein?	1,70	0,72	1,81	0,79
Sind Sie stolz, Mitarbeiter des Konzerns zu sein?	1,59	0,65	1,69	0,71
Können Sie sich mit den Produkten und Dienstleistungen des Unternehmens identifizieren?	1,94	0,73	2,13	0,77
<i>Skalenmittel Commitment</i>	1,74	0,60	1,88	0,65
Wissen Sie, was die Kunden Ihres Unternehmens von Ihrer Arbeit erwarten?	1,46	0,57	1,48	0,62
Werden Beschwerden von Kunden in Ihrer Abteilung ernst genommen?	1,57	0,66	1,59	0,66
Wie hoch ist der Stellenwert der Qualität in Ihrer Abteilung?	1,61	0,63	1,71	0,64
Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit der Kundenorientierung in Ihrer Abteilung?	1,87	0,68	2,19	0,62
<i>Skalenmittel Kundenorientierung</i>	1,63	0,49	1,74	0,48
Zufriedenheit mit Angestellten	2,33	0,77	2,42	0,71
Zufriedenheit mit telefonischer Erreichbarkeit	2,37	0,86	2,55	0,79
Zufriedenheit mit verfügbaren Kapazitäten	2,72	0,81	2,55	0,75
Zufriedenheit mit Flexibilität	2,64	0,79	2,65	0,79
Zufriedenheit Pünktlichkeit	2,41	0,73	2,30	0,68
Zufriedenheit mit Einhaltung von Terminen	2,42	0,73	2,41	0,67
Zufriedenheit mit Information bei Problemen	2,66	0,79	2,71	0,72
Zufriedenheit mit Problemlösungen	2,70	0,86	2,73	0,72
<i>Skalenmittel Kundenzufriedenheit</i>	2,53	0,61	2,53	0,51
Zusammenarbeit in Zukunft	1,98	0,81	1,73	0,71
Weiterempfehlung	1,88	0,88	1,83	0,75
<i>Skalenmittel Kundenbindung</i>	1,93	0,76	1,78	0,63

Tabelle 24: Mittelwerte und Standardabweichung der Items in Studie 2

Tabelle 25: Korrelationen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenorientierung für die Jahre 2001 und 2003

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2001																														
1. Tätigkeit		0,46	0,61	0,51	0,55	0,52	0,80	0,61	0,53	0,56	0,63	0,34	0,42	0,55	0,46	0,53	0,05	-0,03	0,02	0,03	0,00	0,01	0,02	0,24	0,22	0,24	0,24	0,06	0,14	0,17
2. Arbeitsbedingungen	0,46		0,47	0,40	0,36	0,50	0,71	0,50	0,42	0,41	0,49	0,12	0,33	0,35	0,37	0,35	0,07	0,27	0,11	-0,21	-0,03	0,05	0,06	0,00	-0,04	-0,05	-0,03	-0,10	-0,07	0,02
3. Entwicklung	0,61	0,47		0,32	0,43	0,34	0,72	0,45	0,43	0,48	0,49	0,27	0,34	0,36	0,35	0,39	0,14	0,17	0,20	0,00	0,03	0,05	0,15	0,17	0,13	0,12	0,15	-0,05	0,06	0,07
4. Kollegen	0,51	0,40	0,32		0,39	0,56	0,71	0,56	0,39	0,52	0,54	0,21	0,44	0,43	0,54	0,49	0,10	0,02	0,16	0,11	0,07	0,26	0,17	0,39	0,33	0,33	0,38	0,10	0,03	0,03
5. Vorgesetzter	0,55	0,36	0,43	0,39		0,56	0,74	0,41	0,33	0,44	0,44	0,17	0,30	0,28	0,32	0,33	0,02	0,13	0,05	0,18	0,12	0,14	0,14	0,10	0,13	0,04	0,08	0,20	0,01	0,03
6. Information	0,52	0,50	0,34	0,56	0,56		0,79	0,51	0,44	0,54	0,54	0,03	0,26	0,36	0,32	0,29	0,06	0,24	0,04	0,12	0,07	0,25	0,18	0,29	0,27	0,18	0,25	0,06	0,00	-0,06
7. Mitarbeiterzufriedenheit	0,80	0,71	0,72	0,71	0,74	0,79		0,68	0,56	0,66	0,70	0,25	0,46	0,52	0,53	0,53	0,10	0,19	0,13	0,05	0,06	0,16	0,17	0,25	0,22	0,18	0,23	0,05	0,04	0,06
8. Stolz, Mitarbeiter des Unternehmens zu sein	0,61	0,50	0,45	0,56	0,41	0,51	0,68		0,83	0,76	0,94	0,35	0,51	0,47	0,42	0,53	0,19	0,08	0,11	0,11	0,10	0,18	0,19	0,53	0,46	0,44	0,51	0,06	0,15	0,20
9. Stolz, Mitarbeiter des Konzerns zu sein	0,53	0,42	0,43	0,39	0,33	0,44	0,56	0,83		0,68	0,89	0,48	0,43	0,39	0,35	0,50	0,15	0,08	0,06	0,11	0,02	0,17	0,13	0,46	0,49	0,40	0,47	0,05	0,17	0,19
10. Identifikation	0,56	0,41	0,48	0,52	0,44	0,54	0,66	0,76	0,68		0,90	0,18	0,34	0,48	0,41	0,44	0,17	0,21	0,08	0,15	0,04	0,22	0,21	0,51	0,48	0,52	0,54	0,02	0,12	0,12
11. Commitment	0,63	0,49	0,49	0,54	0,44	0,54	0,70	0,94	0,89	0,90	1,00	0,35	0,47	0,49	0,44	0,54	0,17	0,14	0,08	0,13	0,05	0,21	0,19	0,54	0,51	0,49	0,54	0,04	0,17	0,19
12. Erwartungen Kunden	0,34	0,12	0,27	0,21	0,17	0,03	0,25	0,35	0,48	0,18	0,35		0,62	0,50	0,56	0,78	0,25	-0,12	0,31	0,26	0,42	0,27	0,33	0,29	0,35	0,31	0,33	0,20	0,39	0,43
13. Beschwerden	0,42	0,33	0,34	0,44	0,30	0,26	0,46	0,51	0,43	0,34	0,47	0,62		0,69	0,63	0,89	0,14	-0,08	0,21	0,17	0,32	0,15	0,25	0,30	0,18	0,15	0,24	0,03	0,41	0,32
14. Qualität	0,55	0,35	0,36	0,43	0,28	0,36	0,52	0,47	0,39	0,48	0,49	0,50	0,69		0,64	0,84	0,16	0,12	0,12	0,21	0,14	0,16	0,23	0,40	0,31	0,35	0,39	0,08	0,41	0,31
15. Kundenorientierung insgesamt	0,46	0,37	0,35	0,54	0,32	0,32	0,53	0,42	0,35	0,41	0,44	0,56	0,63	0,64		0,84	0,26	-0,08	0,18	0,07	0,23	0,14	0,21	0,15	0,18	0,21	0,21	-0,05	0,45	0,34
16. Kundenorientierung	0,53	0,35	0,39	0,49	0,33	0,29	0,53	0,53	0,50	0,44	0,54	0,78	0,89	0,84	0,84		0,23	-0,04	0,23	0,21	0,33	0,21	0,30	0,34	0,29	0,30	0,34	0,07	0,50	0,42
2003																														
17. Tätigkeit	0,05	0,07	0,14	0,10	0,02	0,06	0,10	0,19	0,15	0,17	0,17	0,25	0,14	0,16	0,26	0,23		0,28	0,69	0,39	0,41	0,55	0,72	0,43	0,43	0,38	0,46	0,47	0,51	0,36
18. Arbeitsbedingungen	-0,03	0,27	0,17	0,02	0,13	0,24	0,19	0,08	0,08	0,21	0,14	-0,12	-0,08	0,12	-0,08	-0,04	0,28		0,17	0,08	0,06	0,31	0,39	0,33	0,27	0,39	0,36	0,08	0,07	-0,02
19. Entwicklung	0,02	0,11	0,20	0,16	0,05	0,04	0,13	0,11	0,06	0,08	0,08	0,31	0,21	0,12	0,18	0,23	0,69	0,17		0,47	0,65	0,51	0,82	0,42	0,41	0,21	0,38	0,23	0,33	0,40
20. Kollegen	0,03	-0,21	0,00	0,11	0,18	0,12	0,05	0,11	0,11	0,15	0,13	0,26	0,17	0,21	0,07	0,21	0,39	0,08	0,47		0,57	0,50	0,71	0,39	0,36	0,30	0,38	0,40	0,33	0,40
21. Vorgesetzter	0,00	-0,03	0,03	0,07	0,12	0,07	0,06	0,10	0,02	0,04	0,05	0,42	0,32	0,14	0,23	0,33	0,41	0,06	0,65	0,57		0,51	0,81	0,40	0,38	0,24	0,37	0,20	0,33	0,36
22. Information	0,01	0,05	0,05	0,26	0,14	0,25	0,16	0,18	0,17	0,22	0,21	0,27	0,15	0,16	0,14	0,21	0,55	0,31	0,51	0,50	0,51		0,77	0,55	0,43	0,49	0,54	0,47	0,31	0,22
23. Mitarbeiterzufriedenheit	0,02	0,06	0,15	0,17	0,14	0,18	0,17	0,19	0,13	0,21	0,19	0,33	0,25	0,23	0,21	0,30	0,72	0,39	0,82	0,71	0,81	0,77		0,61	0,55	0,44	0,59	0,37	0,44	0,42
24. Stolz, Mitarbeiter des Unternehmens zu sein	0,24	0,00	0,17	0,39	0,10	0,29	0,25	0,53	0,46	0,51	0,54	0,29	0,30	0,40	0,15	0,34	0,43	0,33	0,42	0,39	0,40	0,55	0,61		0,88	0,77	0,96	0,17	0,28	0,21
25. Stolz, Mitarbeiter des Konzerns zu sein	0,22	-0,04	0,13	0,33	0,13	0,27	0,22	0,46	0,49	0,48	0,51	0,35	0,18	0,31	0,18	0,29	0,43	0,27	0,41	0,36	0,38	0,43	0,55	0,88		0,68	0,91	0,16	0,18	0,16
26. Identifikation	0,24	-0,05	0,12	0,33	0,04	0,18	0,18	0,44	0,40	0,52	0,49	0,31	0,15	0,35	0,21	0,30	0,38	0,39	0,21	0,30	0,24	0,49	0,44	0,77	0,68		0,90	0,17	0,25	0,15
27. Commitment	0,24	-0,03	0,15	0,38	0,08	0,25	0,23	0,51	0,47	0,54	0,54	0,33	0,24	0,39	0,21	0,34	0,46	0,36	0,38	0,38	0,37	0,54	0,59	0,96	0,91	0,90		0,18	0,27	0,19
28. Erwartungen Kunden	0,06	-0,10	-0,05	0,10	0,20	0,06	0,05	0,06	0,05	0,02	0,04	0,20	0,03	0,08	-0,05	0,07	0,47	0,08	0,23	0,40	0,20	0,47	0,37	0,17	0,16	0,17	0,18		0,34	0,18
29. Beschwerden	0,14	-0,07	0,06	0,03	0,01	0,00	0,04	0,15	0,17	0,12	0,17	0,39	0,41	0,41	0,45	0,50	0,51	0,07	0,33	0,33	0,33	0,31	0,44	0,28	0,18	0,25	0,27	0,34		0,67
30. Qualität	0,17	0,02	0,07	0,03	0,03	-0,06	0,06	0,20	0,19	0,12	0,19	0,43	0,32	0,31	0,34	0,42	0,36	-0,02	0,40	0,40	0,36	0,22	0,42	0,21	0,16	0,15	0,19	0,18	0,67	
31. Kundenorientierung insgesamt	0,07	0,03	0,03	0,15	0,11	0,15	0,12	0,21	0,17	0,24	0,23	0,24	0,15	0,22	0,31	0,28	0,67	0,29	0,48	0,56	0,41	0,59	0,67	0,51	0,43	0,52	0,53	0,46	0,66	0,48
32. Kundenorientierung	0,14	-0,03	0,05	0,10	0,11	0,05	0,09	0,21	0,19	0,17	0,21	0,41	0,31	0,34	0,36	0,42	0,64	0,14	0,46	0,55	0,43	0,51	0,62	0,39	0,31	0,37	0,39	0,60	0,87	0,76

Werte >.25 sind auf p<0.05 und Werte >.31 auf p<0.01 signifikant

Tabelle 26: Korrelationen Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit und -bindung für die Jahre 2001 und 2003

2001	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
1. Tätigkeit		0,46	0,61	0,51	0,55	0,52	0,80	0,61	0,53	0,56	0,63	0,08	0,15	0,07	0,21	0,05	0,07	0,07	0,11	0,15	0,04	0,01	0,02	0,05	-0,03	0,02	0,03	0,00	0,01
2. Arbeitsbedingungen	0,46		0,47	0,40	0,36	0,50	0,71	0,50	0,42	0,41	0,49	-0,07	-0,01	-0,03	0,14	-0,09	0,05	0,16	-0,02	0,00	0,00	-0,10	-0,06	0,07	0,27	0,11	-0,21	-0,03	0,05
3. Entwicklung	0,61	0,47		0,32	0,43	0,34	0,72	0,45	0,43	0,48	0,49	0,09	0,25	0,02	0,29	0,17	0,20	0,18	0,22	0,20	0,01	-0,04	-0,02	0,14	0,17	0,20	0,00	0,03	0,05
4. Kollegen	0,51	0,40	0,32		0,39	0,56	0,71	0,56	0,39	0,52	0,54	0,27	0,26	0,27	0,35	0,23	0,23	0,29	0,19	0,32	0,00	0,19	0,12	0,10	0,02	0,16	0,11	0,07	0,26
5. Vorgesetzter	0,55	0,36	0,43	0,39		0,56	0,74	0,41	0,33	0,44	0,44	0,11	0,09	0,01	0,13	0,07	0,15	0,19	0,03	0,12	-0,12	-0,02	-0,07	0,02	0,13	0,05	0,18	0,12	0,14
6. Information	0,52	0,50	0,34	0,56	0,56		0,79	0,51	0,44	0,54	0,54	0,21	0,10	0,29	0,39	0,15	0,13	0,30	0,24	0,30	0,02	0,06	0,05	0,06	0,24	0,04	0,12	0,07	0,25
7. Mitarbeiterzufriedenheit	0,80	0,71	0,72	0,71	0,74	0,79		0,68	0,56	0,66	0,70	0,16	0,19	0,15	0,35	0,14	0,19	0,27	0,19	0,25	-0,01	0,02	0,01	0,10	0,19	0,13	0,05	0,06	0,16
8. Stolz, Mitarbeiter des Unternehmens zu sein	0,61	0,50	0,45	0,56	0,41	0,51	0,68		0,83	0,76	0,94	0,32	0,31	0,27	0,39	0,18	0,15	0,41	0,32	0,36	0,06	0,09	0,09	0,19	0,08	0,11	0,11	0,10	0,18
9. Stolz, Mitarbeiter des Konzerns zu sein	0,53	0,42	0,43	0,39	0,33	0,44	0,56	0,83		0,68	0,89	0,25	0,33	0,23	0,34	0,18	0,15	0,36	0,32	0,34	0,12	0,03	0,08	0,15	0,08	0,06	0,11	0,02	0,17
10. Identifikation	0,56	0,41	0,48	0,52	0,44	0,54	0,66	0,76	0,68		0,90	0,46	0,39	0,30	0,41	0,31	0,32	0,48	0,43	0,46	0,02	0,11	0,07	0,17	0,21	0,08	0,15	0,04	0,22
11. Commitment	0,63	0,49	0,49	0,54	0,44	0,54	0,70	0,94	0,89	0,90		0,37	0,36	0,28	0,40	0,24	0,22	0,45	0,38	0,40	0,06	0,07	0,07	0,17	0,14	0,08	0,13	0,05	0,21
12. Angestellte	0,08	-0,07	0,09	0,27	0,11	0,21	0,16	0,32	0,25	0,46	0,37		0,76	0,43	0,65	0,76	0,70	0,68	0,70	0,85	0,22	0,62	0,49	0,16	0,08	0,06	0,19	0,06	0,31
13. telefonische Erreichbarkeit	0,15	-0,01	0,25	0,26	0,09	0,10	0,19	0,31	0,33	0,39	0,36	0,76		0,40	0,68	0,70	0,66	0,63	0,60	0,83	0,36	0,52	0,50	0,22	-0,01	0,15	0,19	0,16	0,27
14. verfügbare Kapazitäten	0,07	-0,03	0,02	0,27	0,01	0,29	0,15	0,27	0,23	0,30	0,28	0,43	0,40		0,55	0,56	0,47	0,52	0,51	0,70	0,25	0,43	0,39	0,20	-0,09	0,25	0,18	0,20	0,17
15. Flexibilität	0,21	0,14	0,29	0,35	0,13	0,39	0,35	0,39	0,34	0,41	0,40	0,65	0,68	0,55		0,73	0,66	0,64	0,63	0,87	0,26	0,47	0,42	0,28	0,03	0,17	0,24	0,25	0,35
16. Pünktlichkeit	0,05	-0,09	0,17	0,23	0,07	0,15	0,14	0,18	0,18	0,31	0,24	0,76	0,70	0,56	0,73		0,85	0,66	0,71	0,89	0,31	0,62	0,54	0,18	0,00	0,08	0,25	0,14	0,26
17. Einhaltung von Terminen	0,07	0,05	0,20	0,23	0,15	0,13	0,19	0,15	0,15	0,32	0,22	0,70	0,66	0,47	0,66	0,85		0,62	0,57	0,80	0,40	0,63	0,59	0,07	0,08	0,06	0,20	0,17	0,23
18. Information bei Problemen	0,07	0,16	0,18	0,29	0,19	0,30	0,27	0,41	0,36	0,48	0,45	0,68	0,63	0,52	0,64	0,66	0,62		0,75	0,76	0,16	0,55	0,42	0,19	0,17	0,04	0,19	0,15	0,31
19. Problemlösungen	0,11	-0,02	0,22	0,19	0,03	0,24	0,19	0,32	0,32	0,43	0,38	0,70	0,60	0,51	0,63	0,71	0,57	0,75		0,78	0,11	0,53	0,37	0,14	0,09	0,11	0,28	0,22	0,31
20. Kundenzufriedenheit	0,15	0,00	0,20	0,32	0,12	0,30	0,25	0,36	0,34	0,46	0,40	0,85	0,83	0,70	0,87	0,89	0,80	0,76	0,78		0,32	0,62	0,54	0,22	0,03	0,15	0,29	0,21	0,33
21. Zusammenarbeit in Zukunft	0,04	0,00	0,01	0,00	-0,12	0,02	-0,01	0,06	0,12	0,02	0,06	0,22	0,36	0,25	0,26	0,31	0,40	0,16	0,11	0,32		0,58	0,87	0,15	-0,04	0,24	0,19	0,23	0,13
22. Weiterempfehlung	0,01	-0,10	-0,04	0,19	-0,02	0,06	0,02	0,09	0,03	0,11	0,07	0,62	0,52	0,43	0,47	0,62	0,63	0,55	0,53	0,62	0,58		0,91	0,19	0,02	0,16	0,32	0,21	0,20
23. Kundenbindung	0,02	-0,06	-0,02	0,12	-0,07	0,05	0,01	0,09	0,08	0,07	0,07	0,49	0,50	0,39	0,42	0,54	0,59	0,42	0,37	0,54	0,87	0,91		0,19	-0,01	0,22	0,29	0,24	0,18
2003																													
24. Tätigkeit	0,05	0,07	0,14	0,10	0,02	0,06	0,10	0,19	0,15	0,17	0,17	0,16	0,22	0,20	0,28	0,18	0,07	0,19	0,14	0,22	0,15	0,19	0,19		0,28	0,69	0,39	0,41	0,55
25. Arbeitsbedingungen	-0,03	0,27	0,17	0,02	0,13	0,24	0,19	0,08	0,08	0,21	0,14	0,08	-0,01	-0,09	0,03	0,00	0,08	0,17	0,09	0,03	-0,04	0,02	-0,01	0,28		0,17	0,08	0,06	0,31
26. Entwicklung	0,02	0,11	0,20	0,16	0,05	0,04	0,13	0,11	0,06	0,08	0,08	0,06	0,15	0,25	0,17	0,08	0,06	0,04	0,11	0,15	0,24	0,16	0,22	0,69	0,17		0,47	0,65	0,51
27. Kollegen	0,03	-0,21	0,00	0,11	0,18	0,12	0,05	0,11	0,11	0,15	0,13	0,19	0,19	0,18	0,24	0,25	0,20	0,19	0,28	0,29	0,19	0,32	0,29	0,39	0,08	0,47		0,57	0,50
28. Vorgesetzter	0,00	-0,03	0,03	0,07	0,12	0,07	0,06	0,10	0,02	0,04	0,05	0,06	0,16	0,20	0,25	0,14	0,17	0,15	0,22	0,21	0,23	0,21	0,24	0,41	0,06	0,65	0,57		0,51
29. Information	0,01	0,05	0,05	0,26	0,14	0,25	0,16	0,18	0,17	0,22	0,21	0,31	0,27	0,17	0,35	0,26	0,23	0,31	0,31	0,33	0,13	0,20	0,18	0,55	0,31	0,51	0,50	0,51	
30. Mitarbeiterzufriedenheit	0,02	0,06	0,15	0,17	0,14	0,18	0,17	0,19	0,13	0,21	0,19	0,19	0,23	0,22	0,33	0,24	0,22	0,25	0,30	0,30	0,23	0,27	0,28	0,72	0,39	0,82	0,71	0,81	0,77
31. Stolz, Mitarbeiter des Unternehmens zu sein	0,24	0,00	0,17	0,39	0,10	0,29	0,25	0,53	0,46	0,51	0,54	0,45	0,37	0,35	0,45	0,38	0,28	0,40	0,50	0,47	0,09	0,31	0,23	0,43	0,33	0,42	0,39	0,40	0,55
32. Stolz, Mitarbeiter des Konzerns zu sein	0,22	-0,04	0,13	0,33	0,13	0,27	0,22	0,46	0,49	0,48	0,51	0,29	0,23	0,30	0,33	0,22	0,10	0,21	0,33	0,34	0,09	0,13	0,12	0,43	0,27	0,41	0,36	0,38	0,43
33. Identifikation	0,24	-0,05	0,12	0,33	0,04	0,18	0,18	0,44	0,40	0,52	0,49	0,51	0,46	0,24	0,40	0,37	0,35	0,42	0,46	0,45	0,24	0,44	0,38	0,38	0,39	0,21	0,30	0,24	0,49
34. Commitment	0,24	-0,03	0,15	0,38	0,08	0,25	0,23	0,51	0,47	0,54	0,54	0,47	0,41	0,31	0,43	0,37	0,30	0,39	0,47	0,46	0,17	0,35	0,29	0,46	0,36	0,38	0,38	0,37	0,54
35. Angestellte	0,06	-0,05	-0,01	0,10	0,08	0,10	0,06	0,09	0,10	0,12	0,12	0,23	0,22	0,19	0,28	0,10	0,13	0,21	0,17	0,26	0,03	0,23	0,16	0,08	-0,11	0,01	0,08	0,01	0,15
36. telefonische Erreichbarkeit	0,19	0,14	0,12	0,29	0,23	0,20	0,26	0,20	0,16	0,18	0,19	0,21	0,34	0,13	0,31	0,07	0,13	0,21	0,11	0,25	-0,08	0,12	0,03	0,15	0,04	0,08	-0,03	0,00	0,23
37. verfügbare Kapazitäten	0,04	-0,07	-0,03	0,11	0,24	0,07	0,08	0,06	0,04	0,01	0,04	0,20	0,15	-0,01	0,07	0,14	0,19	0,15	0,15	0,15	-0,05	0,10	0,03	-0,09	-0,15	-0,04	-0,04	0,07	0,04
38. Flexibilität	0,31	0,24	0,14	0,28	0,19	0,18	0,29	0,30	0,28	0,19	0,28	0,11	0,15	0,17	0,26	0,00	0,10	0,16	0,09	0,18	-0,08	0,15	0,06	0,02	0,05	0,02	-0,08	-0,01	0,20
39. Pünktlichkeit	0,12	0,10	-0,04	0,15	0,21	0,05	0,12	0,09	0,11	0,08	0,10	-0,02	-0,02	-0,11	-0,09	-0,14	-0,04	-0,06	-0,01	-0,05	-0,03	-0,05	-0,05	-0,22	-0,13	-0,21	-0,13	0,00	0,00
40. Einhaltung von Terminen	0,16	0,04	-0,10	0,13	0,18	0,00	0,08	0,10	0,08	0,01	0,07	0,04	0,09	0,13	0,17	0,06	0,13	0,04	0,04	0,12	0,09	0,13	0,12	-0,01	-0,16	0,01	0,03	0,05	0,11
41. Information bei Problemen	0,25	0,03	0,12	0,27	0,28	0,12	0,25	0,13	0,01	0,21	0,15	0,18	0,16	0,13	0,24	0,07	0,17	0,06	0,04	0,18	0,15	0,18	0,19	0,05	-0,05	0,09	0,04	0,00	0,16
42. Problemlösungen	0,17	0,02	0,04	0,20	0,20	0,18	0,19	0,16	0,10	0,17	0,17	0,23	0,24	0,22	0,36	0,15	0,18	0,13	0,12	0,27	0,17	0,20	0,21	0,10	0,01	0,05	0,02	0,00	0,15
43. Kundenzufriedenheit	0,20	0,08	0,04	0,24	0,24	0,14	0,20	0,17	0,14	0,14	0,17	0,17	0,21	0,13	0,26	0,05	0,15	0,12	0,10										

Tabelle 27: Korrelationen der Leistungskriterien Kundenorientierung, -zufriedenheit und -bindung für die Jahre 2001 und 2003

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
2001																														
1. Erwartungen Kunden		0,62	0,50	0,56	0,78	0,10	0,37	0,04	0,36	0,22	0,10	0,15	0,20	0,26	0,33	0,12	0,25	0,20	0,39	0,43	0,24	0,41	-0,08	0,06	0,03	0,07	0,00	0,06	0,09	0,11
2. Beschwerden	0,62		0,69	0,63	0,89	0,20	0,36	0,05	0,31	0,30	0,16	0,20	0,24	0,28	0,19	0,23	0,24	0,03	0,41	0,32	0,15	0,31	0,07	0,17	0,10	0,13	0,14	0,10	0,33	0,27
3. Qualität	0,50	0,69		0,64	0,84	0,27	0,36	-0,03	0,36	0,32	0,26	0,23	0,25	0,31	0,18	0,12	0,17	0,08	0,41	0,31	0,22	0,34	0,01	0,21	0,10	0,00	0,10	0,01	0,32	0,26
4. Kundenorientierung insgesamt	0,56	0,63	0,64		0,84	0,19	0,42	0,05	0,34	0,29	0,25	0,28	0,23	0,29	0,18	0,16	0,19	-0,05	0,45	0,34	0,31	0,36	0,18	0,20	0,10	0,08	0,16	0,14	0,27	0,18
5. Kundenorientierung	0,78	0,89	0,84	0,84		0,24	0,45	0,04	0,41	0,35	0,24	0,27	0,28	0,35	0,25	0,19	0,25	0,07	0,50	0,42	0,28	0,42	0,05	0,20	0,10	0,10	0,13	0,09	0,33	0,27
6. Angestellte	0,10	0,20	0,27	0,19	0,24		0,76	0,43	0,65	0,76	0,70	0,68	0,70	0,85	0,22	0,62	0,49	-0,03	0,10	0,11	0,39	0,20	0,23	0,21	0,20	0,11	-0,02	0,04	0,18	0,23
7. telefonische Erreichbarkeit	0,37	0,36	0,36	0,42	0,45	0,76		0,40	0,68	0,70	0,66	0,63	0,60	0,83	0,36	0,52	0,50	-0,04	0,34	0,25	0,46	0,35	0,22	0,34	0,15	0,15	-0,02	0,09	0,16	0,24
8. verfügbare Kapazitäten	0,04	0,05	-0,03	0,05	0,04	0,43	0,40		0,55	0,56	0,47	0,52	0,51	0,70	0,25	0,43	0,39	-0,01	0,07	0,01	0,31	0,13	0,19	0,13	-0,01	0,17	-0,11	0,13	0,13	0,22
9. Flexibilität	0,36	0,31	0,36	0,34	0,41	0,65	0,68	0,55		0,73	0,66	0,64	0,63	0,87	0,26	0,47	0,42	0,04	0,29	0,27	0,48	0,37	0,28	0,31	0,07	0,26	-0,09	0,17	0,24	0,36
10. Pünktlichkeit	0,22	0,30	0,32	0,29	0,35	0,76	0,70	0,56	0,73		0,85	0,66	0,71	0,89	0,31	0,62	0,54	0,03	0,32	0,22	0,46	0,36	0,10	0,07	0,14	0,00	-0,14	0,06	0,07	0,15
11. Einhaltung von Terminen	0,10	0,16	0,26	0,25	0,24	0,70	0,66	0,47	0,66	0,85		0,62	0,57	0,80	0,40	0,63	0,59	-0,04	0,18	0,13	0,29	0,20	0,13	0,13	0,19	0,10	-0,04	0,13	0,17	0,18
12. Information bei Problemen	0,15	0,20	0,23	0,28	0,27	0,68	0,63	0,52	0,64	0,66	0,62		0,75	0,76	0,16	0,55	0,42	0,10	0,26	0,19	0,50	0,36	0,21	0,21	0,15	0,16	-0,06	0,04	0,06	0,13
13. Problemlösungen	0,20	0,24	0,25	0,23	0,28	0,70	0,60	0,51	0,63	0,71	0,57	0,75		0,78	0,11	0,53	0,37	-0,08	0,29	0,25	0,51	0,34	0,17	0,11	0,15	0,09	-0,01	0,04	0,04	0,12
14. Kundenzufriedenheit	0,26	0,28	0,31	0,29	0,35	0,85	0,83	0,70	0,87	0,89	0,80	0,76	0,78		0,32	0,62	0,54	0,01	0,26	0,23	0,49	0,35	0,26	0,25	0,15	0,18	-0,05	0,12	0,18	0,27
15. Zusammenarbeit in Zukunft	0,33	0,19	0,18	0,18	0,25	0,22	0,36	0,25	0,26	0,31	0,40	0,16	0,11	0,32		0,58	0,87	-0,03	0,15	0,09	0,11	0,11	0,03	-0,08	-0,05	-0,08	-0,03	0,09	0,15	0,17
16. Weiterempfehlung	0,12	0,23	0,12	0,16	0,19	0,62	0,52	0,43	0,47	0,62	0,63	0,55	0,53	0,62	0,58		0,91	-0,10	0,21	0,15	0,41	0,24	0,23	0,12	0,10	0,15	-0,05	0,13	0,18	0,20
17. Kundenbindung	0,25	0,24	0,17	0,19	0,25	0,49	0,50	0,39	0,42	0,54	0,59	0,42	0,37	0,54	0,87	0,91		-0,07	0,20	0,13	0,29	0,20	0,16	0,03	0,03	0,06	-0,05	0,12	0,19	0,21
2003																														
18. Erwartungen Kunden	0,20	0,03	0,08	-0,05	0,07	-0,03	-0,04	-0,01	0,04	0,03	-0,04	0,10	-0,08	0,01	-0,03	-0,10	-0,07		0,34	0,18	0,46	0,60	0,00	-0,01	-0,11	0,11	-0,11	0,09	-0,08	0,00
19. Beschwerden	0,39	0,41	0,41	0,45	0,50	0,10	0,34	0,07	0,29	0,32	0,18	0,26	0,29	0,26	0,15	0,21	0,20	0,34		0,67	0,66	0,87	0,39	0,27	0,08	0,19	0,07	0,28	0,19	0,26
20. Qualität	0,43	0,32	0,31	0,34	0,42	0,11	0,25	0,01	0,27	0,22	0,13	0,19	0,25	0,23	0,09	0,15	0,13	0,18	0,67		0,48	0,76	0,22	0,08	-0,17	0,07	-0,18	0,10	0,05	0,09
21. Kundenorientierung insgesamt	0,24	0,15	0,22	0,31	0,28	0,39	0,46	0,31	0,48	0,46	0,29	0,50	0,51	0,49	0,11	0,41	0,29	0,46	0,66	0,48		0,85	0,39	0,28	-0,07	0,28	0,01	0,14	0,07	0,18
22. Kundenorientierung	0,41	0,31	0,34	0,36	0,42	0,20	0,35	0,13	0,37	0,36	0,20	0,36	0,34	0,35	0,11	0,24	0,20	0,60	0,87	0,76	0,85		0,33	0,21	-0,08	0,21	-0,05	0,20	0,08	0,18
23. Angestellte	-0,08	0,07	0,01	0,18	0,05	0,23	0,22	0,19	0,28	0,10	0,13	0,21	0,17	0,26	0,03	0,23	0,16	0,00	0,39	0,22	0,39	0,33		0,58	0,31	0,55	0,47	0,63	0,52	0,63
24. telefonische Erreichbarkeit	0,06	0,17	0,21	0,20	0,20	0,21	0,34	0,13	0,31	0,07	0,13	0,21	0,11	0,25	-0,08	0,12	0,03	-0,01	0,27	0,08	0,28	0,21	0,58		0,48	0,57	0,48	0,54	0,62	0,61
25. verfügbare Kapazitäten	0,03	0,10	0,10	0,10	0,10	0,20	0,15	-0,01	0,07	0,14	0,19	0,15	0,15	0,15	-0,05	0,10	0,03	-0,11	0,08	-0,17	-0,07	-0,08	0,31	0,48		0,35	0,50	0,48	0,34	0,35
26. Flexibilität	0,07	0,13	0,00	0,08	0,10	0,11	0,15	0,17	0,26	0,00	0,10	0,16	0,09	0,18	-0,08	0,15	0,06	0,11	0,19	0,07	0,28	0,21	0,55	0,57	0,35		0,50	0,56	0,38	0,46
27. Pünktlichkeit	0,00	0,14	0,10	0,16	0,13	-0,02	-0,02	-0,11	-0,09	-0,14	-0,04	-0,06	-0,01	-0,05	-0,03	-0,05	-0,05	-0,11	0,07	-0,18	0,01	-0,05	0,47	0,48	0,50	0,50		0,65	0,32	0,39
28. Einhaltung von Terminen	0,06	0,10	0,01	0,14	0,09	0,04	0,09	0,13	0,17	0,06	0,13	0,04	0,04	0,12	0,09	0,13	0,12	0,09	0,28	0,10	0,14	0,20	0,63	0,54	0,48	0,56	0,65		0,50	0,66
29. Information bei Problemen	0,09	0,33	0,32	0,27	0,33	0,18	0,16	0,13	0,24	0,07	0,17	0,06	0,04	0,18	0,15	0,18	0,19	-0,08	0,19	0,05	0,07	0,08	0,52	0,62	0,34	0,38	0,32	0,50		0,83
30. Problemlösungen	0,11	0,27	0,26	0,18	0,27	0,23	0,24	0,22	0,36	0,15	0,18	0,13	0,12	0,27	0,17	0,20	0,21	0,00	0,26	0,09	0,18	0,18	0,63	0,61	0,35	0,46	0,39	0,66	0,83	
31. Kundenzufriedenheit	0,05	0,19	0,13	0,20	0,19	0,17	0,21	0,13	0,26	0,05	0,15	0,12	0,10	0,21	0,03	0,16	0,11	-0,02	0,27	0,03	0,18	0,16	0,77	0,82	0,62	0,74	0,69	0,81	0,75	0,81
32. Zusammenarbeit in Zukunft	-0,20	0,16	0,17	0,14	0,12	0,43	0,39	0,22	0,29	0,25	0,33	0,41	0,35	0,39	0,04	0,38	0,26	0,05	0,15	-0,02	0,22	0,14	0,33	0,29	0,02	0,41	0,11	0,18	0,34	0,33
33. Weiterempfehlung	-0,19	0,12	0,02	0,06	0,03	0,42	0,38	0,33	0,23	0,25	0,23	0,34	0,34	0,37	0,06	0,48	0,34	0,16	0,30	0,08	0,42	0,31	0,48	0,33	0,01	0,40	0,22	0,40	0,29	0,39
34. Kundenbindung	-0,21	0,15	0,11	0,10	0,08	0,46	0,42	0,30	0,29	0,27	0,31	0,41	0,38	0,41	0,06	0,47	0,32	0,11	0,23	0,03	0,34	0,24	0,44	0,34	0,02	0,44	0,17	0,31	0,34	0,39

Werte >.23 sind auf p<0.05 und Werte >.27 auf p<0.01 signifikant

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich

1. dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe angefertigt habe,
2. dass ich die Übernahme wörtlicher Zitate aus der Literatur sowie
3. die Verwendung der Gedanken anderer Autoren an den entsprechenden Stellen der Arbeit gekennzeichnet habe.

Ich habe bisher an keiner in- oder ausländischen Fakultät ein Gesuch um Zulassung zur Promotion eingereicht noch die vorliegende Arbeit als Disseration vorgelegt.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen für mich haben kann.

Mannheim, den 20.12.2004